ESTIMATES

Canadian International Development Agency

Performance Report

For the period ending
March 31, 2004

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/27-2004
ISBN 0-660-62620-9

Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2004 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp

Comments or questions can be directed to:
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A OR5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Canadian International Development Agency

Departmental Performance Report 2004

For the period ending
March 31, 2004

M. Aileen Carroll

Minister of International Cooperation

Table of Contents

List of Charts and Tables	i
Acronyms and Abbreviations	ii
Section I – Messages	**1**
1.1 Minister's Message	1
1.2 Management Representation Statement	4
1.3 Executive Summary	5
Section II - Agency Overview	**7**
2.1 Introduction	7
2.2 Canada and international development cooperation	7
2.3 CIDA's mandate and objectives	8
2.4 CIDA's partners	10
2.5 Results for Canadians	11
2.6 Accountability to Canadians: Renewal and Reform	12
Section III - The Development Context	**15**
3.1 Development Challenges	15
3.2 Responding to the Development Challenges	20
Section IV - Departmental Performance	**24**
4.1 Introduction	24
4.2 Progress & Performance Against RPP Commitments: CIDA's Report Card	**28**
4.3 Performance Highlights: Strategic Outcome	27
4.3.1 Economic Well-Being	32
Introduction	32
Key Targets and Results	34
4.3.2 Social Development	38
Introduction	38
Key Targets and Results	40
4.3.3 Governance	50
Introduction	50
Key Targets and Results	51
4.3.4. Environmental Sustainability	56
Introduction	56
Key Targets and Results	58
4.4 Strategies for Delivering Lasting Development Outcomes: Enabling Results	60
4.4.1 Appropriate Programming Orientation	61
4.4.2 Appropriate Sectoral and Thematic Focus	66
4.4.3 Appropriate Geographic Focus	68
4.4.4 Engaged Canadians	71
4.5 A Summary of Management Results	73
4.5.1 Strategic Planning and Resource Allocation	75
4.5.2 People Management	76
4.5.3 Knowledge Management	78
4.5.4 Information Management and Information Technology	79
4.5.5 Management, Processes, Approaches and Support Activities	80

Section V - Performance Review and Knowledge Management	**82**
5.1 Results Based Management	82
5.2 Evaluations	83
5.3 Internal Audits	83
5.4 Knowledge Management	85
5.5 Challenges	86
Annex I - Financial Performance	**87**
Financial Summary Tables	87
Annex II - CIDA Organization Chart and Business Lines	**97**
Annex III - Principles of Aid Effectiveness	**100**
Annex IV - Millennium Development Goals	**101**
Annex V – Parliamentary Committee Reports	**102**
Annex VI – List of Evaluations and Reviews	**103**
Annex VII – Consolidated Reporting	**104**
Annex VIII – Other Information	**106**

List of Charts and Tables

Chart 1: CIDA's Strategic Outcomes and KARs	25
Chart 2: 2003-2004 CIDA Aid Disbursements by KARs	26
Chart 3: 2003-2004 CIDA Aid Disbursements by Program Branch	26
Chart 4: 2003-2004 CIDA Aid Disbursements in KARs by Branch	27
Chart 5: CIDA Aid Disbursements in Top Three Sectors from Fiscal Year 1999-2000 to 2004-2004	67
Chart 6: Breakdown of CIDA Aid Disbursements by Bilateral Branches in African Countries of Focus	70
Chart 7: CIDA Organization Chart and Business Lines Structure	97
Table 1: CIDA's Development Priorities: In Support of the MDGs	9
Table 2: CIDA's Report Card	28
Financial Summary Tables	87
Table 3: Summary of Voted Appropriations	87
Table 4: Comparison of Total Planned to Actual Spending in 2003–2004	88
Table 5: Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending	89
Table 6: Resource Requirements by Organization and Business Line in 2003–2004	90
Table 7: Non-Respendable Revenues	91
Table 8: Statutory Payments	91
Table 9: Details of Transfer Payments by Business Line	92
Table 10: Loans, Investments and Advances	96
Table 11: Contingent Liabilities	96

Acronyms and Abbreviations

ACAN..................Advanced Contract Award Notice
ACORD...............Agency for Co-operation and Research in Development
AfDB...................African Development Bank
AsDB...................Asian Development Bank
AIDS....................Acquired Immune Deficiency Syndrome
AMEB.................Africa and Middle East Branch
ATA......................Afghan Transitional Authority
AU........................African Union
CAREC................Caribbean Epidemiology Centre
CARICOM.........Caribbean Community and Common Market
CBO.....................Community Based Organization
CCCDF................Canadian Climate Change Development Fund
CCODP...............Canadian Catholic Organization for Development and Peace
CDPF...................Country Development Programming Frameworks
CEAA..................Canadian Environmental Assessment Act
CEE.....................Central and Eastern Europe
CENDUSI...........Centre for Sustainable Development Initiatives
CGF.....................Centre des Fonds Locaux
CGIAR................Consultative Group on International Agricultural Research
CIDA...................Canadian International Development Agency
CMT....................Common Measurement Tool
CPB.....................Canadian Partnership Branch
CUSO..................Canadians University Service Overseas
CYP.....................Contraceptive Years of Protection
DAC....................Development Assistance Committee (of the OECD)
DDR....................Disarmament, Demobilization and Reintegration
DND...................Department of National Defense
DOTS..................Directly Observed Treatment Short Course
DPR....................Departmental Performance Report
EBRD.................European Bank for Reconstruction and Development
EDC....................Export Development Corporation
EDRMS..............Electronic Document Records Management System
ENCAPD............Environmental Capacity Development
EFA.....................Education for All
ESAC..................Enhanced Support to HIV/AIDS in the Caribbean
EU.......................European Union
EX.......................Agency Executive
FAC....................Foreign Affairs Canada
FIDELIS.............Fund for Innovative DOTS Expansion through Local Initiatives to Stop TB
GDF....................Global Drug Facility
GEF.....................Global Environment Facility
GFATM..............Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria
GHD....................Good Humanitarian Donorship
GOL....................Government on Line
HIV......................Human Immunodeficiency Virus
IAVI....................International AIDS Vaccine Initiative
IAE......................International Assistance Envelope
ICRC...................International Committee of the Red Cross
ICTY...................International Criminal Tribunal for the former Yugoslavia
IDRC...................International Development Research Centre
IFI........................International Financial Institution
IM/IT..................Information Management and Information Technology
IMF......................International Monetary Fund

KARs..................Key Agency Results
MARPOL ....International Conventional on Prevention of Marine Pollution
MDBS..................Multi-donor Budgetary Support
MDGs..................Millennium Development Goals
MOPAN..............Multilateral Organizations Performance Assessment Network
MST....................Marie Stopes Tanzania
NAC....................National AIDS Council (Mozambique)
NERICAS...........New Rice for Africa
NGO ....Non-Governmental Organization
OA ....Official Assistance
OAS.....................Organization of American States
OCHA.................Office for the Coordination of Humanitarian Affairs
ODA ....Official Development Assistance
OECD.................Organisation for Economic Co-operation and Development
OECS..................Organization of Eastern Caribbean States
PACT..................Program for Building African Capacity for Trade
PAHMD..............Program on Hunger, Malnutrition and Disease
PBA ....Program-Based Approach
PDBF ....Palli Daridro Bimochon Foundation
PEDP ....Primary Education Development Programme
PIAP ....Policy Implementation Assistance Project
PMF ....Performance Measurement Framework
PPC......................Pearson Peacekeeping Centre
PPR......................Program Performance Report
PRSP....................Poverty Reduction Strategy Paper
PSD......................Private-Sector Development
PSU......................Program Support Unit
RBAF...................Risk-Based Audit Framework
RBM ....Results-Based Management
RMAF.................Results-Based Management and Accountability Framework
RPP......................Report on Plans and Priorities
SAPEF ....Stand-Alone Public Engagement Fund
SARP...................South Asia Regional Program
SARS...................Severe Acute Respiratory Syndrome
SAT ....Southern Africa AIDS Training Program
SCFAIT ....Standing Committee on Foreign Affairs and International Trade
SDRP...................Sustainable Development and Poverty Reduction Programme
SDS-3 ....Sustainable Development Strategy 2004-2006
SEA ....Strategic Environmental Assessment
SEELINE............South Eastern European Women's Legal Initiative
SMEs ....Small and Medium Enterprises
STCU..................Science and Technology Centre in the Ukraine
STI.......................Sexually-Transmitted Infection
SWAP ....Sector-Wide Approach
TBS......................Treasury Board Secretariat
UN ....United Nations
UNAIDS.............Joint United Nations Programme on HIV/AIDS
UNCCD..............United Nations Convention to Combat Desertification
UNDG ....United Nations Development Group
UNDP ....United Nations Development Programme
UNDPKO ....United Nations Department for Peacekeeping Operations
UNEP..................United Nations Environment Programme
UNESCO............United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNFPA...............United Nations Population Fund
UNHCR..............United Nations High Commissioner for Refugees
UNICEF..............United Nations Children's Fund

UNIFEM.............United Nations Development Fund for Women
UNRWA.............United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees
USAID................United States Agency for International Development
WFP.....................World Food Programme
WHO ....World Health Organization
WSSD.................World Summit on Sustainable Development
WTO....................World Trade Organization

Section I

1.1 Minister's Message

The past year has been immensely challenging for the international community. Poverty continued to blight the lives and limit the futures of millions of people, particularly in Africa and South Asia. Conflict and HIV/AIDS cut a devastating swath through much of sub-Saharan Africa and other affected regions as well. Governments and institutions at all levels struggled with corruption and incapacity, and environmental deterioration threatened life and economic growth. Meanwhile, crises in several countries demanded an immediate response for humanitarian assistance, security, or both.

The connection between many of these trends and the overarching threat of terrorism brought into stark relief the interdependence of developing and industrialized countries, and underlined the importance of cooperation and collaboration in the international community.

I am pleased that the Canadian International Development Agency (CIDA) worked so effectively over the past year to address the immediate needs of countries as diverse as Afghanistan, Iraq, Haiti, and Sudan. In rapidly changing environments, CIDA collaborated with other government departments and agencies on an integrated approach to defence, diplomacy, and development. At the same time, the Agency worked closely with its development partners, ranging from other donors to non-governmental organizations (NGOs). In both cases, CIDA invested its resources in the most efficient way possible to support the Government of Canada's priorities.

While CIDA responded to emergencies, it also continued working with partners toward the long-term goal of sustainable development with special attention to its nine priority countries, six in Africa.

In September 2000, the countries of the world agreed on a set of objectives, known as the Millennium Development Goals, or MDGs. The MDGs provide specific, time-bound targets and indicators in key areas, including health and education, gender equality, HIV/AIDS, and environmental sustainability. They also set out a new global partnership for development that takes into account issues like debt, a fair global trading system, and access to life-saving medicines and technology.

In 2003–2004, the United Nations (UN) Secretary-General warned us that the world will not attain these critical goals if business continues as usual. But at CIDA, business has *not* continued as usual: for the past several years, the Agency has been undergoing a profound internal transformation to make aid more effective and to increase accountability to Canadians. Our reforms in financial, human resources, and information management, and our progress in aid harmonization, policy coherence, program focus, and enhanced partnership, all came together as we implemented the first permanent increase in the aid budget in more than a decade.

Canada continues to increase its aid budget. In 2004, the Government of Canada provided for an additional eight-percent increase for international assistance in 2005–2006, marking an

important step toward fulfilling Canada's commitment to double our development assistance by the year 2010.

Successful development builds capacity in our developing country partners, enabling them to address their own challenges. Over the year, CIDA continued to make significant progress toward this goal by strengthening our developing country partners in key areas related to governance such as financial management, planning and project management. We identified ten countries to graduate from the aid program by the end of the year—the ultimate goal for all of our developing country partners.

A new Government of Canada initiative—the Canada Corps—will help developing countries address governance challenges, including rule of law issues, by harnessing the knowledge, energy and enthusiasm of young Canadian professionals. This initiative will build on existing programs such as international internships to make it easier for Canadians to make a difference in the developing world.

Child protection is a cornerstone of CIDA's development programming. Through research, humanitarian assistance and project piloting, more than 3,000 youth in Colombia will have developed negotiation, communication, planning, leadership and citizenship skills through training in peacebuilding, thanks to a $1-million CIDA-supported Conflict Resolution for Adolescents project run by Foster Parents Plan of Canada. The project was chosen by UNESCO as an example of a best practice in education, an achievement recently celebrated at the 47th International Conference on Education in Geneva in September 2004.

Other notable achievements included our contributions to the global fight against HIV/AIDS. Canada has responded to the pandemic with strong strategic leadership—including passing groundbreaking legislation to allow the export of generic, low-cost medications to countries in need, a generous financial commitment, and a comprehensive, coordinated approach to HIV/AIDS programming. We continue to work closely with our partners across Canada and in the international community to help halt and reverse the spread of this deadly disease.

We also increased investments in education, agriculture and rural development—key sectors in the fight against poverty. Moreover, we achieved these results while responding rapidly to meet the needs of countries in crisis.

None of this could have been achieved without the hard work and dedication of CIDA staff. Working under tremendous pressure to plan and implement major initiatives involving new programming approaches, new types of partnerships, and new sectors such as security, CIDA's employees charted a course for international development that focuses on developing country ownership, strong international partnerships, and an accelerated push toward the fulfilment of the MDGs.

CIDA is deeply involved in the government's integrated review of its international policies. This review will guide our future international engagements. Canada can make a difference and can carry more than our own weight. We need to work better, to work smarter, in diplomacy, in development, in defence and in international trade.

This Departmental Performance Report highlights CIDA's work in 2003–2004 and, for the first time, includes a "report card" that assesses how well we met commitments outlined in our 2003–2004 Report on Plans and Priorities (RPP). It reflects our work in refining goals, objectives, and indicators for performance, and it illustrates the close relationship between our own program priorities and the MDGs. I invite all Canadians to read this report, and to celebrate with me the successes of the many Canadian organizations and individuals who have contributed to sustainable development throughout the world.

The Honourable M. Aileen Carroll, P.C. M.P.
Minister of International Cooperation

1.2 Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2003–2004 Departmental Performance Report (DPR) for the Canadian International Development Agency.

The preparation of this report has been based on the reporting principles and other requirements in the *2003–2004 Departmental Performance Reports Preparation Guide* and represents, to the best of my knowledge, a comprehensive, balanced, and transparent picture of the organization's performance for the 2003–2004 fiscal year.

Paul Thibault
President, Canadian International Development Agency
September 13, 2004

1.3 Executive Summary

The 2003–2004 fiscal year was a year of both consolidation and growth at the Canadian International Development Agency (CIDA). Wide-ranging internal reforms at all levels began to have an impact on the aid program. At the same time, the first major permanent increase in resources in more than a decade saw an expansion in sustained programming, particularly in Africa—the region in greatest need. Nearly a dozen countries were poised to graduate from the aid program, many of them now positioned to provide aid to other countries. Several others moved toward aid independence, with reduced programs and stronger, more multifaceted relations and partnerships with Canada.

Meanwhile, persistent poverty, the proliferation of HIV/AIDS, continuing environmental deterioration and climate change, human rights violations, and conflict impeded development progress in the developing world. Against this backdrop, the UN Secretary-General sent an urgent message to the global community in his status report on the Millennium Development Goals, warning that these goals will not be met by most of the world if business continues as usual.

CIDA, as the federal department responsible for administering most of Canada's Official Development Assistance (ODA) program, responded to global challenges on a number of levels: strengthened programming in economic and social development, and enhanced investments in security and governance; widespread use of new programming approaches that emphasize the priorities of partner countries, and capacity building among partners; and increased attention to harmonizing Canada's aid practices with those of other donor countries. In addition to helping states in crisis (Afghanistan and Iraq), CIDA's new resources were directed mainly at nine countries of concentration—Bangladesh, Bolivia, Ethiopia, Ghana, Honduras, Mali, Mozambique, Senegal, and Tanzania—based on their need for assistance and their capacity to use it wisely.

The Agency made considerable strides in addressing poverty reduction in 2003–2004. It released its new policy on Private Sector Development (PSD) and increased its investments in agriculture and rural development by 9 percent over the previous year, with 40 percent of these investments concentrated in Africa. For example, in Ghana, a poor and chronically food-insecure country, CIDA supported the government in its implementation of poverty reduction and food and agriculture policies, assisted local governments in developing their own strategies, helped integrate farmers into agricultural markets, and funded the implementation of locally determined initiatives, such as grain storage.

CIDA also continued to implement its action plans related to the social development priorities of basic education, health and nutrition, HIV/AIDS, and child protection. All sectors remained on the path to achieving their targets. CIDA took additional steps to meet the challenge of HIV/AIDS, by nearly doubling Canada's contribution to the Joint United Nations Programme on HIV/AIDS (UNAIDS), the major international organization fighting the pandemic. In addition to supporting prevention, treatment, vaccine research, and capacity building for partners, CIDA also played a key role in developing the recently passed Canadian legislation to make cheaper

generic versions of essential drugs available to developing countries for the treatment of HIV/AIDS, malaria, and tuberculosis.

CIDA continued to advocate strongly in support of environmental sustainability issues with its partners, and often supported such issues through multilateral channels. However, the rise of new challenges, particularly in the area of security, reduced the number of environmental issues that CIDA could support. Regarding security, CIDA increased its presence and delivered humanitarian aid and peacebuilding support in conflict-affected areas (Haiti, Sudan, Sri Lanka, Sierra Leone, the Great Lakes Region of Africa), and also shared its experience in terms of programming undertaken in states in conflict. At the same time, the Agency continued to help governments and institutions to build their capacity to govern and respect human rights in their nations. To cite one example, CIDA's support to the Government of Bolivia's Anti-Corruption Unit, which investigates public complaints, resulted in the laying of charges against several public officials.

The implementation of CIDA's policy statement released in fall 2002, *Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness*, went hand in hand with the increase in funding allocated to international cooperation. This allowed Agency planners to integrate new approaches, new funding arrangements, and new partnerships into programs focused on those countries in greatest need. CIDA made vital progress in harmonizing aid practices and policies with its partners in countries such as Ethiopia and Bolivia, and contributed to strengthening multilateral organizations, including those affiliated with the UN.

The implementation of an integrated framework for planning, resourcing, evaluating, and reporting at CIDA played an important role in 2003–2004 in meeting the challenges of integrating new systems and approaches, while at the same time absorbing the additional resources of Budget 2003 into the aid program. However, the increasing and changing workload put significant additional pressures on staff, especially those in the field. Nevertheless, commitment to the Agency's mission remains widespread and strong among staff, and these workload issues are now being resolved.

CIDA's public engagement programs have extended their reach among young people. The work CIDA has done in collaboration with Foreign Affairs Canada (FAC) and the Department of National Defence (DND) has contributed to the high profile of Canada's efforts in Afghanistan. Canada's leadership role in Africa's development efforts has been well documented by the media. Work still remains to be done in communicating the complex message of the strategic importance of development assistance in today's globalized and interconnected world.

Overall, CIDA met the challenges of 2003–2004 with improved systems and program strategies, directly addressing some of the most difficult issues facing the international community today. The Agency is part of a government-wide international policy review, a process that will help harmonize the efforts of all departments involved in relations with other countries. For CIDA, this review will help to better focus the Agency's efforts where they can be most effective and where they can best reflect the values and interests of Canadians.

Section II: Agency Overview

2.1 Introduction

In September 2000, world leaders made a pledge to lift hundreds of millions of people out of extreme poverty by 2015. At the United Nations (UN) General Assembly, they adopted the historic Millennium Declaration and committed themselves to achieving the Millennium Development Goals (MDGs)—a set of clear, measurable targets that address some of the key elements of social and economic development *(see box: The MDGs: Targets by 2015*[1] *and Annex IV)*. These goals have become a benchmark for human progress and a foundation for the global community's development cooperation programs. This DPR is an overview of Canada's early efforts to contribute toward these goals and an accounting of Canada's contribution to the new vision for human development.

The MDGs: Targets by 2015

1. Reduce poverty and hunger by half
2. Ensure universal access to primary education
3. Eliminate gender disparity at all levels of education
4. Reduce child mortality by two thirds
5. Reduce maternal mortality by three quarters
6. Halt and reverse the spread of HIV/AIDS and the incidence of malaria and other major diseases
7. Integrate environmental sustainability, reverse the loss of resources, reduce by half the number of people without access to safe water
8. Build a new partnership for development

2.2 Canada and International Development Cooperation

Canada has supported international cooperation since the founding of the UN, the World Bank and other international organizations in the years immediately following the Second World War. By 1968, Canada's development cooperation program had grown and diversified to the point where a new organization—the Canadian International Development Agency (CIDA)—was established to administer it. For 36 years, CIDA has supported the social and economic development programs of countries and organizations around the world. Going beyond the provision of humanitarian relief and emergency assistance, the Agency has built an international reputation for innovative programming in areas such as gender equality and environmental sustainability, as well as for championing human rights, involving and supporting the work of non-governmental partners, and advocating for greater aid effectiveness.

Canadians have consistently supported development cooperation as an expression of some of their most cherished values: generosity, humanitarianism, peace, fairness, and equality.[2] Their support has been rewarded with results: Canadian tax dollars and Canadian aid workers and volunteers have helped make a real difference in the lives of people in the world's poorest countries. For example, Canada has been a world leader in vitamin A supplementation that, according to an estimate of the United Nations Children's Fund (UNICEF), has saved the lives of more than 1.5 million children. Vitamin A is estimated to reduce child mortality by approximately 23 percent in deficient populations. The Micronutrient Initiative's most recent

1. http://www.un.org/millenniumgoals
2. In September and December 2003, Environics Group surveyed Canadian public perceptions and attitudes concerning development assistance and reported that a majority (78 percent) support Canada's aid program.

estimate in terms of the coverage and impact of vitamin programs indicates that almost 141 million children are being reached annually with supplements, averting an estimated 330,000 deaths of children under five-years of age.

2.3 CIDA's Mandate and Objectives

> "We want to see greater collaboration among nations to ensure that economic policies go hand in hand with stronger social programs to alleviate hunger, poverty and disease, and to help raise the standards of living in developing countries."
>
> — Speech from the Throne,[3] 2004

Canada's foreign policy objectives are to promote prosperity, protect Canadian and global security, and project Canadian values. The provision of international assistance plays a vital role in meeting these objectives. CIDA's mandate, as set out in *Canada in the World* (1995), is as follows:

- support sustainable development in order to reduce poverty and contribute to a more secure, equitable, and prosperous world;
- support democratic development and economic liberalization in countries in transition in Eastern Europe and the former Soviet Union; and
- support international efforts to reduce threats to international and Canadian security.

Updating Canada's Foreign Policy

CIDA plays an important role in Canada's presence in the world, along with its colleagues in diplomacy, defence, trade, finance, immigration, and many other areas. In fact, all of these departments and agencies have been working closely together to ensure that Canada's policies are consistent and that each participant supports the work of the others. CIDA has been active in ensuring that government policy initiatives are carefully reviewed for their impact on developing countries. In December 2003, the Government of Canada announced its plan to undertake a comprehensive review of the international policy framework, which will have important implications for CIDA. The policy review will allow those departments involved in international affairs to achieve a more integrated approach, and to further CIDA's efforts to strategically focus its activities where they can be most effective and where Canadian interests and values are best served.

CIDA contributes to sustainable development to reduce poverty in the poorest countries, measured through progress in terms of the following development goals: economic well-being, social development (basic education, health and nutrition, HIV/AIDS, and child protection, with gender equality as a crosscutting issue), environmental sustainability, and governance. These constitute the Key Agency Results (KARs), which guide CIDA's work, and form the strategic framework for the achievement of CIDA's aid program. *(see Section 4.1, Chart 1: CIDA's Strategic Outcomes and KARs)* The ultimate goal of CIDA's development results is to contribute to the achievement of the MDGs, as noted in Table 1.

3. http://pm.gc.ca/eng/sft-ddt.asp

Table 1: CIDA's Development Priorities: In Support of the MDGs

CIDA Programming Area	MDG Targets
Economic well-being: Strengthen investment in agriculture and rural development; ensure that Private Sector Development (PSD) and trade benefit the poor; strengthen financial institutions that serve the poor	**1.** Reduce by half the proportion of people living on less than a dollar a day, by 2015
Economic well-being: Strengthen investment in agriculture and rural development to increase production and purchasing power Social development: Strengthen programming in health and nutrition, including support to micronutrition and nutritional supplements; provide humanitarian assistance	**1.** Reduce by half the proportion of people who suffer from hunger, by 2015
Social development: Strengthen programming in basic education, including increasing access to and improving quality of education, provide humanitarian assistance	**2.** Ensure that, by 2015, children everywhere, boys and girls alike, will be able to complete a full course of primary schooling
Social development: Remove barriers to and facilitate equal access and participation in education; integrate gender equality into all programming	**3.** Eliminate gender disparity in primary and secondary education, preferably by 2005, and at all levels of education, by 2015
Social development: Implement CIDA's Action Plan on Health and Nutrition and CIDA's Action Plan on Child Protection, including support for immunization; provide humanitarian assistance	**4.** Reduce child mortality by two thirds by 2015
Social development: Implement CIDA's Action Plan on Health and Nutrition, including support for safe motherhood and family planning; integrate gender equality into all programming	**5.** Reduce maternal mortality by three quarters by 2015
Social development: Implement CIDA's Action Plan on HIV/AIDS, including support for prevention, treatment, and research into vaccines	**6.** Halt and reverse the spread of HIV/AIDS
Social development: Implement CIDA's Action Plan on Health and Nutrition, which includes investment in the Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria (GFATM)	**6.** Halt and reverse the incidence of malaria and other major diseases
Environmental sustainability: Strengthen government and industry capacity to preserve environmental assets	**7.** Integration of sustainable development into country programs and policies and reversal of the loss of environmental resources
Environmental sustainability: Invest in community water supplies; strengthen the capacity of communities and governments to manage water resources	**7.** Reduce by half of proportion of people without sustainable access to safe drinking water by 2015
Environmental sustainability: Strengthen the capacity of communities and governments to plan urban development and manage resources	**7.** Achieve significant improvement in the lives of at least 100 million slum dwellers by 2020
Implement CIDA's Policy on Strengthening Aid Effectiveness, including measures to untie aid, support local priorities, and harmonize aid practices	**8.** Develop a new partnership for development
Governance: Improve governance structures and institutional capacity in partner countries; strengthen civil society; and enhance respect for rights and democratic principles	**ALL:** Build the capacity of developing countries to achieve the MDGs themselves

The Agency's total budget in 2003–2004 was $2.6 billion,[4] which supported the following types of activities:

- strengthening the capacity of partner countries to address their own development challenges;
- providing technical assistance in a wide variety of fields, from HIV/AIDS prevention, to environmental conservation, to the decentralization of public services;
- responding to humanitarian emergencies;
- generating and disseminating knowledge on all aspects of development;
- engaging in policy dialogue with international partners to promote issues of interest to Canadians; and
- strengthening aid effectiveness and aid organizations.

2.4 CIDA's Partners

CIDA continues to work extensively and effectively with international partners, including members of the UN system[5] and the international financial institutions (IFI),[6] as well as global partnerships and programs such as the Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR), the Global Fund to Fight HIV/AIDS, Tuberculosis and Malaria (GFATM), and international networks such as the Multilateral Organizations Performance Assessment Network (MOPAN).

CIDA delivers its aid program with the help of partners from government, civil society, and the private sector in Canada and abroad. Among its Canadian government partners are Foreign Affairs Canada (FAC),[7] National Defence (DND),[8] Human Resources and Skills Development Canada (HRSDC),[9] International Trade Canada (ITC),[10] Industry Canada[11] and the Department of Justice Canada (DOJ).[12] The Agency's voluntary sector partners include non-governmental organizations (NGOs) and institutions such as colleges and universities, professional associations, volunteer cooperation agencies, cooperatives, unions, and faith-based organizations. CIDA also calls upon the world-class expertise of Canadian private sector firms and groups in a wide range of fields, from engineering and environmental remediation, to community development and health sector reform.

---

4. CIDA's total budget derives from the Canadian government's International Assistance Envelope (IAE). Also known as the aid budget, this includes the areas for which CIDA is responsible: ODA to developing countries and official assistance (OA) to the countries of Central and Eastern Europe. CIDA manages approximately 80 percent of the IAE, which also includes grants, contributions, and transfer payments made by other federal departments, including Foreign Affairs Canada (FAC), the Department of Finance Canada, and the International Development Research Centre (IDRC).
5. The United Nations Development Programme (UNDP), UNICEF, World Food Programme (WFP), World Health Organization (WHO), to name a few.
6. The World Bank, International Monetary Fund (IMF), and regional development banks.
7. http://www.fac-aec.gc.ca/
8. http://www.dnd.ca/
9. http://www.hrsdc.gc.ca/
10. http://www.itcan-cican.gc.ca/
11. http://www.ic.gc.ca/
12. http://canada.justice.gc.ca/

CIDA also works with other donors, such as the United Kingdom's Department for International Development,[13] and with donor groups, such as the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)-Development Assistance Committee (DAC).[14] In partner countries, CIDA works with government organizations, civil society, and private sector groups. The Agency also works with continental and regional organizations, such as the African Union (AU).

2.5 Results for Canadians

The primary purpose of development assistance, as noted above, is to support sustainable development in developing countries and countries in transition. As developing and industrialized countries become more and more interdependent, supporting social and economic development in developing countries brings a wide range of direct and indirect benefits to Canadians.

Canada's development assistance program:

- ***plays an important role in Canada's global reach and influence***
  Our development assistance program enables Canada to engage in dialogue with developing country governments, other donors, and multilateral organizations. Canada has used this access to take a leadership role in many areas, for example, the development of policies, programs, and activities that reflect Canadian values and priorities, such as human rights, environmental standards, support to private sector development, and child protection.[15]

- ***provides a concrete expression of values that Canadians cherish***
  Most Canadians feel that Canada, as a rich country, has a moral obligation to help people in need. Canada has been able to help some of the world's poorest people, supporting peacebuilding and reconciliation in conflict zones, HIV/AIDS prevention, basic education for all, disaster relief for refugees, and health services for those whose access is limited, especially mothers and children.

- ***builds long-term relationships with some of the fastest-growing economies in the world***
  While economic growth in countries like India and China is mainly the result of their own hard work and wide-ranging government reforms, Canada has been able to play a role in supporting them. Today, these countries are among our trading partners, along with many other emerging economies in Asia, Latin America, the Caribbean, and Africa.

- ***helps make the world more secure for Canadians***
  It contributes to the reduction of global threats like terrorism, environmental disaster, and disease by strengthening the ability of all countries to manage their resources sustainably, and supports peace, good governance, and the promotion and protection of human rights.

---

13. http://www.dfid.gov.uk/
14. http://www.oecd.org/department/0,2688,en_2649_33721_1_1_1_1_1,00.html
15. Canada's leadership in child protection has increased international attention to issues such as war-affected children. (*See box, "Engaging Canadians: General Dallaire, Special Advisor on War-Affected Children," Section 4.4.4*) Canada has also played an important role in ensuring that the rights of women refugees are respected in humanitarian assistance programs.

Partnership for Canadians

As partners in development, Canadian civil society organizations work with their developing country counterparts in CIDA-funded programs ranging from basic health and education to human rights and environmental conservation. They also share their expertise in dialogue with CIDA, and contribute to policies on a wide range of issues.

These organizations also maintain strong ties with their supporters and members—ordinary Canadians who donate to support their programs overseas. As vehicles for the expression of Canadian values, civil society organizations help create a strong social commitment to the principles of sustainable development among their constituencies and beyond. At the same time, they help increase public awareness and mobilize public support on key issues, such as landmines, sweatshop labour, a fair global trading system, and blood diamonds.

By fostering an increased level of public engagement, civil society organizations shape global citizens who can influence change, both in Canada and abroad. By encouraging and training their developing country counterparts to dialogue, advocate for change, and demand accountability of their governments, they are influencing the democratic process. And by involving ordinary Canadians in the effort, they are increasing their impact and building solidarity among like-minded people everywhere.

2.6 Accountability to Canadians: Renewal and Reform

Although Canadians are strong supporters of development cooperation, they remain concerned about its effectiveness. In fall 2002, CIDA released its policy statement, *Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness*,[16] which outlined the Government of Canada's plan to improve the efficiency and effectiveness of its aid program. This policy is now being implemented *(see Section 4.4, Strategies for Delivering Lasting Development Outcomes: Enabling Results, and Annex III)*.

In addition, CIDA has sharpened its performance management and accountability to Canadians. The baseline for CIDA's accountability is its Sustainable Development Strategy (SDS).[17] This document is the Agency's three-year business plan, which covers all aspects of the Agency's work. From this, an annual workplan is established through the Reports on Plans and Priorities (RPP), and CIDA then reports on this plan to Canadians through the Departmental Performance Report (DPR).[18]

16. http://www.acdi-cida.gc.ca/aideffectiveness
17. http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/AllDocIds/F395F90E46BEEF1285256E3500699F9F?OpenDocumen t#snav
18. Data—both qualitative and quantitative—for the DPR comes from a variety of sources. Statistical data on global development came from the UN or World Bank, both well regarded and widely considered among the best data sources for this kind of information. Financial information on CIDA disbursements came from internal CIDA systems. All financial and disbursement information is coded into an information database according to a number of different variables: sector, country, priority, and so on. Experts in statistical analysis are able to extract analytical and statistical data based on this coding, in order to report CIDA spending according to strategic outcomes and priorities. A third source of information are the reports produced by CIDA staff, namely project, program and branch-level performance reports, which include details of projects, results achieved, and challenges faced.

Tabled in February 2004, CIDA's Sustainable Development Strategy 2004–2006 (SDS3)[19] included highlights of the progress CIDA achieved in the 2001–2003 period *(see box: Management Achievements of the Sustainable Development Strategy, 2001–2003)*. These highlights reflect a key element in CIDA's implementation of its Policy on Strengthening Aid Effectiveness: the development of the Results-Based Management and Accountability Framework (RMAF) that forms the basis for all planning, resourcing, monitoring, program implementation, and reporting. This integrated framework helps CIDA to improve the effectiveness with which aid can be brought to bear upon the problems it was targeted to redress, as well as maintain an open, accountable, and results-based program. Regular monitoring and in-depth evaluations and audits throughout the life cycle of projects, programs, partners, and sector themes are the basis for assessing CIDA's performance against this framework *(for details on performance measurement, please refer to Section 5.1, Results-Based Management)*. Given the recent tabling of SDS3, the Agency's first report on performance relative to it will be included in next year's DPR (2004–2005).

Management Achievements of the Sustainable Development Strategy, 2001–2003

- Release of CIDA's Policy on Strengthening Aid Effectiveness
- Establishment of the RMAF
- Implementation of action plans for social development priorities
- Adoption of new policies for agriculture/rural development and Private Sector Development
- Identification of nine countries of focus
- Renewed efforts at public engagement
- Implementation of the new policy on untying aid
- Focus on policy coherence
- Increased alignment of country programs with developing country plans and priorities
- Development of Integrated Risk Management Framework
- Reduction from 34 to three business processes
- Implementation of government-wide initiatives such as integrated modern management.

The SDS highlights reflect another key element of CIDA's renewal—the wide range of initiatives related to management reform. These initiatives have allowed CIDA to adopt a more coherent, horizontal, and whole-of-Agency approach, which emphasizes modern management.

Through its management reforms, CIDA has placed an emphasis on greater fiscal accountability. On this count, the results of the Agency's financial performance in 2003–2004 were noteworthy. CIDA maximized the use of its aid budget to within 0.04 percent of its total and markedly improved control of its operating costs. CIDA also developed a new management regime comprising resource management principles, a corporate governance system, and began in-depth reviews of corporate service functions.

The Agency has transformed in recent years into a more effective, knowledge-based organization by strengthening its policy development and analytical capacities. The Agency has committed to formal and informal knowledge networks in recognition of their important role in and contribution to CIDA's shift to a knowledge-sharing organization. New or revitalized Agency-level committees were established and now better support CIDA's decision-making process in areas such as finance, human resources, policy, and information management and technology.

19. http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/AllDocIds/F395F90E46BEEF1285256E3500699F9F?OpenDocument#snav

Canada's aid program reflects both Canadian values and interests as well as the goals of the international development community. As the implementing Agency for most of Canada's aid program, CIDA must manage a well-balanced portfolio of activities that meet Government of Canada's requirements for probity, due diligence, transparency, efficiency, and effectiveness. In the sections that follow, the context within which CIDA operates is laid out, and details of CIDA's results illustrate how its internal reforms have benefited the aid program and strengthened its contribution to the MDGs.

Measuring Results

CIDA has improved the linkage between resources and results. In fall 2003, the Agency introduced costed work planning, which attributes costs to activities undertaken as part of projects, programs, operations, and maintenance, and then sums up the total cost of achieving program results, according to each of the Agency's development outcomes.

CIDA has also strengthened the way in which it measures the results associated with these costs and activities. As reported in SDS3, the Agency has refined and clarified outcomes, priorities, and indicators for its results. These indicators, such as school enrolment rates or incidence of disease, are based on data available from internationally accepted sources, such as the WHO or UNICEF; on indicators developed for partner countries' poverty reduction strategies, national development plans, or their equivalents; and on indicators developed for the MDGs.

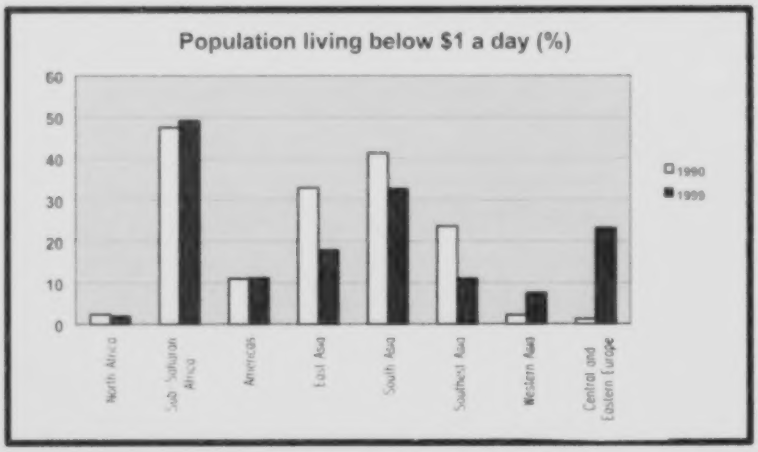
Section III: The Development Context

3.1 Development Challenges

In September 2003, the Secretary-General of the UN presented the UN General Assembly with an update on the world's progress toward the MDGs. Although the report showed progress in almost every area, it also warned the world that most countries would not reach all of their MDG targets by 2015 unless more resources were devoted to their efforts. According to the UNDP, the region of East Asia and the Pacific, led by China, has nearly halved extreme income poverty, with evidence of real progress toward the other MDG targets as well.[20] The Arab States and the Americas are also in a good position to achieve their MDG targets by 2015. If present trends continue, however, South Asia will achieve only two targets by 2015: accessing clean water and reducing income poverty by half. Sub-Saharan Africa faces the biggest challenges of all if current trends persist: universal primary education will not be achieved before 2129, the reduction of extreme poverty by half will take until 2147, and the reduction of child mortality by two thirds will not be accomplished before 2165.

Although the MDGs in Europe and Central Asia apply to the low- and middle-income countries in the region, the targets are less likely to be achieved in certain regions, within specific ethnic groups, or by gender.[21]

3.1.1 Major MDG and Development Trends in the 1990s [22]



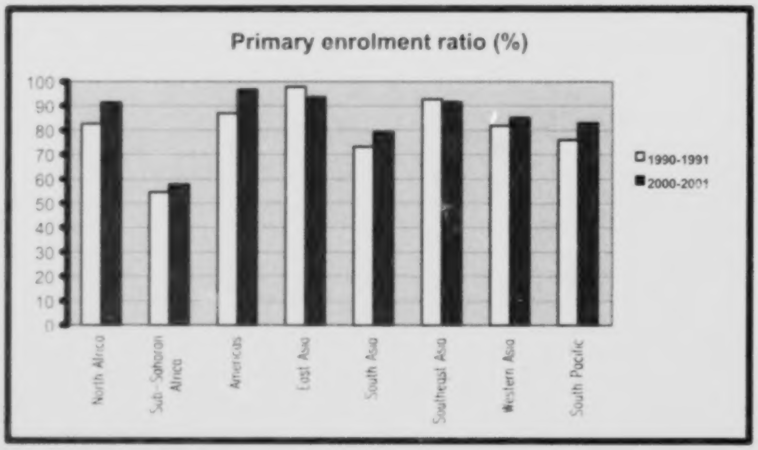
Eradicating Extreme Poverty and Hunger
According to the UNDP,[23] this MDG has already been reached by the Arab States and East Asia and the Pacific. Indications are that the majority of the world may well achieve this goal, due to progress in countries like India and China, where the greatest number of people in poverty live. The proportion of people living in extreme poverty has fallen from 40 percent to 21 percent in the past two decades, meaning that

20. UNDP, *Human Development Report 2003*
21. Four countries (Georgia, Tajikistan, Bosnia and Herzegovina, and Serbia and Montenegro) are considered low-income and lower-middle-income countries (official development assistance), and two (Russia and Ukraine) are considered to be less advanced among the countries and territories in transition (official assistance). See DAC List of Aid Recipients, January 1, 2003, at: http://www.oecd.org/dataoecd/35/9/2488552.pdf
22. Unless otherwise specified, all data in this section are taken from the Report of the UN Secretary-General.
23. UNDP, *Human Development Report 2003*

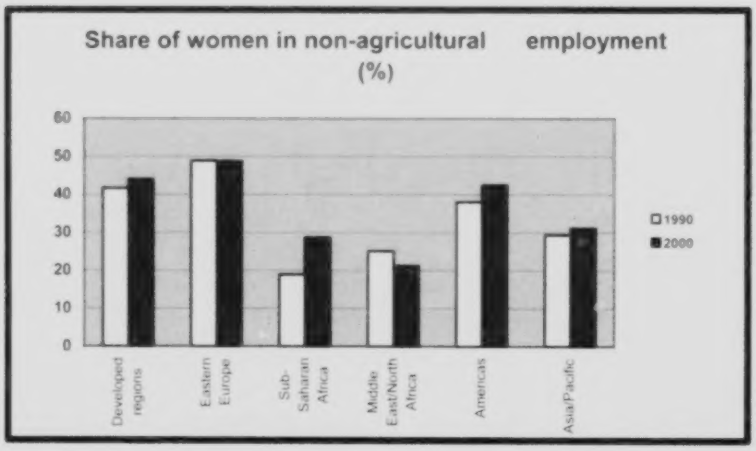
there are now 400 million fewer people living in extreme poverty. Nevertheless, more than half of Africa's children live in absolute poverty, and huge gaps remain within countries and in the most vulnerable regions, such as sub-Saharan Africa.

With respect to the target of halving the proportion of people who suffer from hunger, as of 2000, almost half (47 percent) of children under five in South-Central Asia were underweight. In Africa, 31 percent of children were hungry, and recent droughts in Southern Africa and Ethiopia have exacerbated the situation. Thus far, only Central and Eastern Europe has achieved this goal; East Asia and the Pacific is expected to do so by 2015; the Americas, by 2020; and the world as a whole, by 2050. South Asia and sub-Saharan Africa may not reach this goal for 200 more years.

Achieving Universal Access to Primary Education



The regions of the Americas, Central and Eastern Europe, East Asia and the Pacific achieved the goal of universal primary education in 2000. Although this is a laudable achievement, problems of quality and relevance in education persist, particularly in the Americas. The rest of the world lags markedly in this area: it is expected that South Asia will reach universal primary education as late as 2050; for the Arab States and the world overall, by 2100; and for sub-Saharan Africa, only by 2200.



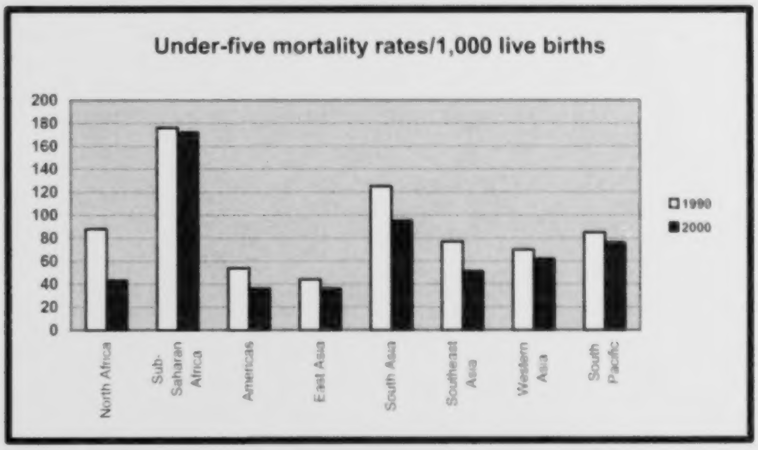
Gender Equality and Empowerment of Women

No developing nation has completely achieved this goal. Women continue to be severely under-represented in decision-making, with women from developing countries filling 13.5 percent of national parliamentary seats, compared with nearly 40 percent in Nordic countries. Women remain under-represented in paid employment, health, education, and many other areas of life. Although the Americas are expected to reach the gender equality MDG by 2015, and East Asia and the

Pacific should achieve this goal by 2020, it will be decades later for the Arab States and South Asia. These areas are expected to reach the gender equality MDG around 2050.

Reducing Child Mortality and Improving Maternal Health

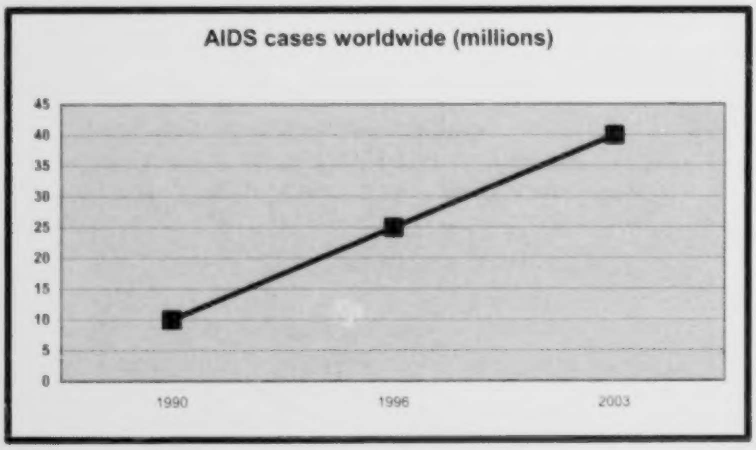
The Americas are expected to reach the target goal of reducing child mortality by two thirds before 2015; and for East Asia and the Pacific, the goal should be reached not long after. However, South Asia and the Arab States will probably not reach it until the world as a whole does, around 2050. Sub-Saharan Africa and Central and Eastern Europe lag far behind, and are not expected to achieve this goal for another two centuries.



Meanwhile, mothers around the world continue to face severe challenges. Despite a nearly 25-percent increase in the number of births with trained attendants during the 1990s, maternal mortality rates continue to take their toll in developing countries, averaging 440 deaths for every 100,000 live births. In comparison with women in developed countries, women in sub-Saharan Africa are 175 times as likely to die while giving birth.

Combating HIV/AIDS

As of December 2003, an estimated 40 million people were living with HIV/AIDS worldwide, and some 2.5 million of these people were under 15 years of age.[24] In 2003, 3 million people died from the disease, and another 5 million people acquired the infection. Although there has been some progress in halting the spread of HIV/AIDS, including in Thailand, Senegal, Cambodia, and Uganda, the virus continues to move rapidly through almost all regions of the world. Sub-Saharan Africa is the region most affected, with more than two thirds of all infections. By 2010, more than 20 million children worldwide will have lost one or both parents to AIDS.



24. UNAIDS, *AIDS Epidemic Update*, December 2003

Conflict and Security

Since the end of the Cold War, the recurrence of violent conflict and its devastating effect on the security and development of much of the world has led the international development community to recognize the importance of addressing conflict and promoting a culture of conflict prevention and peace. Peace- and security-related activities have been part of development strategies for some time, and CIDA's programming reflects this trend as well. Since 1990, peacebuilding activities and governance initiatives have been a focus of international attention, and have included legal/judicial reform, public sector oversight, democratization, human rights, and security sector reform.

Underlying all of the challenges in the world's developing regions is a heightened attention to global security following the events of September 11, 2001, and an awareness that terrorism affects every region of the world.

Update on Afghanistan: The Transition From Emergency to Reconstruction

After the fall of the Taliban in late 2001, the international community and Afghan representatives, through the Bonn Agreement, set the course for reconstruction by establishing an interim government and an action plan for rebuilding the nation. Since then, Afghanistan has made remarkable strides: a new constitution; scheduled presidential and legislative elections; more than 1 million girls enrolled in school; reform underway in defence, justice, and finance; significant progress in de-mining; and the reintegration of nearly 3 million Afghan refugees.

CIDA played an important role in facilitating many of these achievements. From January 2003 to March 31, 2004, CIDA disbursed just over $142 million for both humanitarian assistance and long-term development projects in national security, the rule of law, and livelihoods and social protection. For example, CIDA was involved in the following:

- building the capacity of the Afghan government to assist returning refugees and internally displaced persons;
- supporting local development projects, from emergency relief and rehabilitation to reconstruction, based on the needs of individual communities;
- supporting policing, demobilization, disarmament and the reintegration of former combatants, voter registration, de-mining and civil–military cooperation, together with Canada's DND;
- supporting the civil–military cooperation program, which funds small community development projects identified by the communities and by Canadian peacekeepers in the Kabul region;
- taking a leadership role in supporting gender equality through support for women's radio programming, education for girls, and the provision of credit and training to low-income women entrepreneurs;
- contributing to the Afghan Reconstruction Trust Fund to cover the government's operating expenses, such as salaries for medical personnel, teachers, hospital and school supplies, fuel, and communications equipment.

CIDA's program of assistance supports Afghanistan's National Development Framework and budget, and is guided by a government-led consultative group process to which all donors belong. CIDA also works in close coordination with its Government of Canada partners in Afghanistan (FAC and DND) to plan Canada's focus and interventions in the country. At the end of 2003–2004, CIDA announced a further $250 million for Afghanistan to cover programming in the 2005–2009 period, and to build on the results already achieved.

3.1.2 The Regional Perspective

Africa and the Middle East is one of the most challenging and diverse aid programming areas within CIDA. The world's development challenges are most acute in Africa. Many African

countries have been burdened with slow economic growth, poverty, and conflict. In sub-Saharan Africa, one person in five is affected by conflict, and one in two lives on less than US$1 a day; between 42 million and 52 million African children do not attend school; and 30 million people are HIV-positive, 60 percent of whom are women. In Africa, attempts to resolve these problems are hampered by a lack of human and financial resources, persistent drought, natural disasters, corruption, fragile democratic institutions, conflict and post-conflict environments, and inadequate governmental capacity. Also, in the Middle East, there is a need for humanitarian assistance and reconstruction in a post-conflict Iraq, while issues of equity, democracy, and peacebuilding also drive CIDA's development agenda in the region.

Asia accounts for some 60 percent of the world's poor. More than 2 billion people in Asia, one third of humanity, earn less than US$2 a day. Yet the region also has the greatest potential for continued poverty reduction, with rapid economic growth and improvements in social investments. To realize this potential, Asia must overcome serious challenges that pose risks to the region's economic prospects, particularly trade and investments. These include, terrorism and the possible re-emergence of transborder health risks, such as Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) and avian flu. The region is also politically volatile with an unpredictable situation in Afghanistan and its neighbouring countries, tensions in North Korea, and civil unrest in Indonesia, Nepal, and the Philippines. Afghanistan emerged as a focus area for CIDA in 2002–2003, and will continue to be a major focus in 2004–2005. In contrast, there have been moves to ease tensions between India and Pakistan, and there is hope for the peace process in Sri Lanka. Environmentally, Asia is affected by soil degradation and water depletion, while the transition to more urban-based, industrial, and service-driven economies continues. Corruption and cronyism continue to hinder poverty reduction; issues related to governance, transparency, and participatory processes are also increasing challenges and hindering development progress. Finally, HIV/AIDS has affected 7 million people in Asia, and threatens to further entrench poverty in the region.

Collectively the **Latin America and Caribbean** countries exhibit the largest gap between rich and poor, with the highest levels of social and economic inequality in the world. Economic prospects in most nations of the region are meager in the short term: 44 percent of the population live below national poverty lines, and a fifth of the region's people live in extreme poverty. Such disparities have contributed to rising discontent in a region where, with the exception of Cuba, democratic governments are now the norm. These governments still need to improve their management capacity and accountability, attack corruption and organized crime, and eliminate the abuse of power. In a few countries—with Haiti being the most recently and most seriously affected—a fundamental crisis of governance due to the inability of governments to consolidate legitimacy, address basic needs, and maintain public confidence, has called into question the very sustainability of the democratic process. Volatility and vulnerability (both drug- and poverty-related) remain high, and violence and insecurity have increased in the region—a trend likely to continue. Illegal trade in narcotics and small arms is making inroads and the entire region has been affected by the intensifying conflict in Colombia, following the breakdown of peace talks, recent elections, and increased United States military assistance. It is in this context of instability that CIDA is working in the region to promote equity and extend the benefits of growth, reduce instability and vulnerability, and strengthen human resources and institutions required to address these challenges.

There have been successes in the countries in transition of **Central and Eastern Europe.** On May 1, 2004, 10 countries joined the European Union (EU). Eight of these countries have been recipients of Canadian technical assistance since 1989, and are now poised to "graduate" by April 2005. Russia continues to increase its international stature based on a more stable political and economic climate. Transition is starting in earnest in the Balkans, now that regional, ethnic, and religious conflict is subsiding. These successes aside, significant transition- and development-related challenges remain. Endemic poverty and tenuous human security conditions continue in the Southern Caucasus and Central Asia, where CIDA is responding to the call for Canadian involvement in development programming. In coming years, CIDA will continue to support the transition needs in Russia, Ukraine, and the Balkans. Progress on meeting these and other challenges will be accomplished by the developing countries themselves. Support for their efforts will continue to come from donors like Canada.

3.2 Responding to the Development Challenges

The New "Development Compact"

At the UN International Conference on Financing for Development in 2002, world leaders established a new compact for sustainable development. Known as the "Monterrey Consensus," this partnership is grounded in the understanding that developing countries bear the primary responsibility for their own development, while industrialized countries are committed to providing effective and predictable aid, and removing inconsistencies in their broader economic and trade policies that affect developing countries.

Perhaps the most enduring, and most promising progress toward the MDGs has occurred in terms of the eighth goal of building a "global partnership" for development. In fact, this goal provides the foundation for all the others: based on the new "development compact," it frames an entirely new relationship of mutual benefits and obligations for both industrialized and developing countries. The new partnership commits industrialized countries to open up trade markets to developing countries and provide them with debt relief and improved development financing. Matching commitments to improve governance and institute policy reforms were made by developing countries.

Principles of Aid Effectiveness

Based on 50 years of experience in international cooperation, the developing and industrialized countries of the world have reached a consensus on how to make aid more effective. The basic principles are as follows:

- local ownership;
- improved donor coordination;
- stronger partnerships;
- greater coherence between aid and non-aid policies; and
- a results-based approach.

The global partnership is positioning the entire international community for an accelerated push toward sustainable development by 2015. In order to achieve the MDGs by then, global foreign aid must roughly double its 2003 level of US$60 billion. In recent years, donor countries have reversed the long decline in development spending: the volume of aid has risen by 11 percent over the past two years, and existing pledges will result in a further 25-percent increase by 2006.

3.2.1 Harmonizing and Aligning Aid

The international community is also making clear gains in reforming the international aid system, especially in harmonizing aid operations. Donors fund more than 60,000 aid projects around the world, and each donor has its own processes and schedules. Not aligning with the

partner country's budget cycle or administrative systems creates a tremendous administrative burden on under-resourced developing countries. In February 2003, at the High-Level Forum on Harmonization, held in Rome, the international community agreed on a program of activities to correct these inefficiencies and support local ownership.

A Working Party on Aid Effectiveness and Donor Practices, comprising donor countries and organizations and developing country governments, has been helping countries and donors to implement the Rome Declaration. Based at the OECD-DAC, this group is focusing on harmonization/alignment, public financial management, procurement, aid untying, and managing for development results. It is also helping developing countries to strengthen their own capacity to manage aid so that donors can rely increasingly on local systems and institutions.

3.2.2 Canada's Contribution

> "Canada has committed to double our international assistance budget by 2010–2011. Today we are taking an important step toward this goal by increasing this assistance by $248 million for 2005–2006. We have made a commitment to the world's poorest, and we will honour it."
>
> — Budget Speech,[25] March 23, 2004

CIDA is mobilizing both human and financial resources to contribute to the achievement of the MDGs through its aid program, tapping into Canadian expertise in the private, institutional, and volunteer sectors to share knowledge in education and health, Private Sector Development (PSD), governance, and other fields. At the International Conference on Financing for Development in 2002, Canada committed to doubling the aid budget from its 2001–2002 level by 2010. The first increase was announced in the February 2003 federal budget,[26] for the 2002–2003 fiscal year.

In addition to increasing the aid budget, Canada has also removed its share of some of the major barriers that prevent developing countries from moving forward: debt and lack of access to markets. Already, Canada has forgiven most of its ODA-related debt and opened its market to duty-free and quota-free imports of most goods from the poorest developing countries. Canada is also untying its aid program to enable developing countries to access goods and services from the least expensive source, and eventually to develop their own capacity to provide goods and services. Further, legislation was passed to make much-needed HIV/AIDS drugs and other medicines more accessible to those who need them most.[27]

Finally, implementation of CIDA's *Policy on Strengthening Aid Effectiveness* is helping the Agency to improve its own program and strengthen its partners' programs as well. The Agency's major strategies include increasing the use of new programming approaches that align with

---

25. http://www.fin.gc.ca/budget04/speech/speeche.htm
26. http://www.fin.gc.ca/budget03/speech/speeche.htm
27. Canada was the first developed country to enact the World Trade Organization (WTO) Decision on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Agreement and Public Health, which allows developing member states to import, under compulsory license, generic versions of patented pharmaceutical products to address public health problems. CIDA played a key role in ensuring that development objectives were enshrined in Bill C-9.

developing country strategies and foster local ownership of the development process; increasing concentration of Canada's aid program, both geographically and in the number of sectors in which Canada is involved; adopting a focus on Africa, the region in greatest need; achieving greater coherence among all Government of Canada policies that affect developing countries; working toward better harmonization of aid practices and procedures among donors and partner countries; restructuring CIDA's accountability framework to reflect the MDGs; and undertaking an internal renewal within CIDA to meet the development challenges of the 21st century.

3.2.3 Managing Risk

CIDA works in areas of civil conflict, natural and humanitarian disaster, political and economic instability, and extreme human deprivation. These are the areas of greatest human need, but they are also areas of great risk in terms of both human and financial resources. CIDA's human resources—its staff, contractors, and partners—must often deal with security risks from criminals and terrorists. CIDA's programs also involve risks at several levels: some partner countries struggle with debt, corruption, weak institutions, conflict, or lack of political will; most are affected by international threats like HIV/AIDS, pollution, or terrorism. The changing international climate brings new priorities, such as security, to CIDA's programming. In addition, management issues, lack of harmonization in programming, or inadequate knowledge and information management, also have their impact on how well CIDA can fulfill its program objectives.

CIDA has strengthened its risk management framework to incorporate these considerations through in-depth risk assessments of organizations and situations; better project design that includes risk management strategies; closer alignment between plans and priorities, resources, and results; and stronger partnerships that include well-defined roles and responsibilities. In addition, as CIDA becomes more involved in multi-country programs, joint responsibility not only reduces the risk to individual donors, it also strengthens the management and accountability of the program being supported, and contributes to better and more lasting results.

Managing Risk Through Partnerships

General risks associated with all CIDA programs relate to the potential for political upheaval and short-term chaos. CIDA's partnership programs are delivered in all parts of the world, including countries where the likelihood of undemocratic political change is high. For example, political instability is prevalent in Burundi, but the human rights work being supported by CIDA's partner Primates World Relief and Development Fund continues all the same. Canadian and local partners play a key role when crises erupt in fragile and failed states. While CIDA's government-to-government relationships may be interrupted during times of crisis, CIDA's local partners, almost without exception, remain engaged to support and protect vulnerable groups that may experience distress during such periods. Many of these local partners are used by multilateral agencies as delivery channels to reach the most vulnerable people.

Test Cases for Managing Risk: Budgetary Support

CIDA's support for sector-wide approaches emerged in the late 1990s, responding to international consensus and recognition of the weaknesses of stand-alone development projects. Following the principles of the Policy on Strengthening Aid Effectiveness, this support evolved from coordinated projects aligned with recipient country strategies to joint funding arrangements, and from pooled funding modalities to direct budget support to a country's poverty reduction strategy.

In fact, CIDA's contributions to the Primary Education Pooled Fund in Tanzania and the Multi-Donor Budgetary Support facility in Ghana were test cases for Treasury Board of Canada. Having seen ample demonstration of the extent of analysis, and risk management and risk mitigation mechanisms established by donors prior to engaging in this type of support, and reassured that the appropriate checks and balances were in place, Treasury Board Ministers granted approval to the Agency to engage in budgetary support initiatives.

Canada was part of the donor group that developed the terms and conditions, checks and balances, and the matrix of performance indicators related to budget support to regulate such transfers of funds. CIDA is open to using this modality where considerations of aid effectiveness and fiduciary risk allow. Given the varying levels of security, stability, and governance present in some nations, the Agency is taking a measured approach to each situation. Investments rest on extensive research and thorough risk analysis, complemented by risk mitigation strategies. Many of these analyses are shared among donors. All of this helps decrease fiduciary risk at a time when donors have begun to engage in budgetary support.

Section IV: Departmental Performance

4.1 Introduction

CIDA's Key Agency Results (KARs) are the core of CIDA's Results-Based Management and Accountability Framework (RMAF), the Agency's structure for accountability to Canadians. CIDA's KARs show the relationship between the Agency's mandate, the MDGs, and the principles of aid effectiveness. The three KAR areas are integrated and mutually supportive: efficient management approaches support effective enabling strategies that, in turn, contribute to long-term development results. Together, these provide the conceptual basis for CIDA to plan, resource, implement, monitor, and report.

CIDA's KARs are defined as follows:

- Development results (strategic outcomes) are the long-term impacts CIDA aims to achieve in partner countries in four interconnected areas: economic well-being, social development, environmental sustainability, and governance. Gender equality and environment issues are addressed throughout the program. CIDA's development results reflect the MDG commitments, as well as Canadian contributions to development not explicit in the MDGs, such as in governance. CIDA shares accountability with developing countries and with the development community as a whole in achieving development results. Given that development is a complex, long-term process, the development results have a time horizon between five and 20 years.

- Enabling results are strategies to ensure that timely and appropriate programs are in place to achieve development results. CIDA's strategies are grounded in the principles of development effectiveness, and make for an appropriately allocated and effective portfolio of international programs. CIDA is fully accountable for these results. Enabling results can be demonstrated in the short- to medium-term, and have a time horizon between three and five years.

- Management results are the approaches CIDA will take in areas like human resources, knowledge management, information management, planning, and resource allocation, to support enabling results and achieve development results. Again, CIDA is fully accountable for these results. Management results are achievable in the shorter term, and have a time horizon of about three years.

Chart 1: CIDA's Strategic Outcomes and KARs

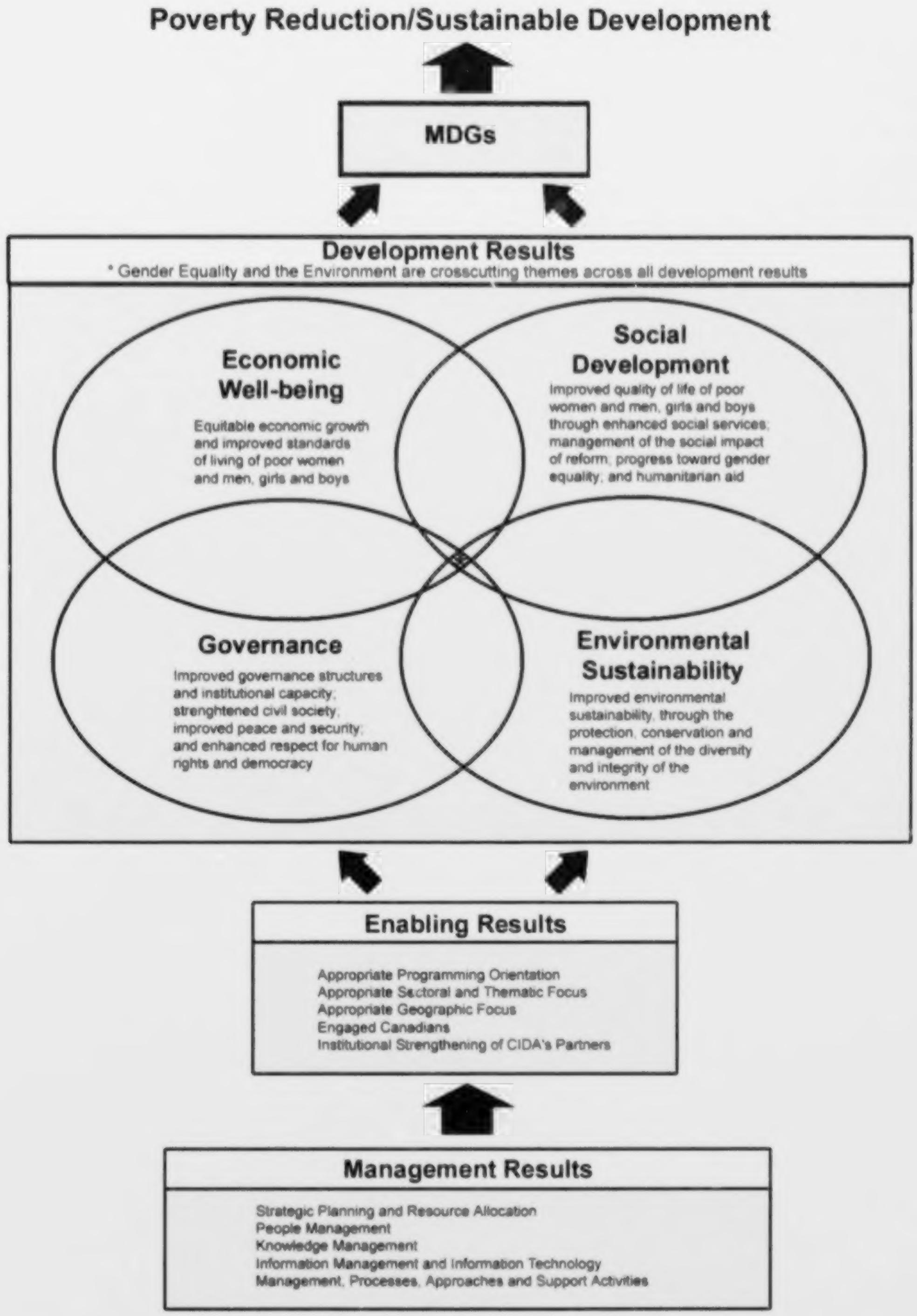


Chart 2: 2003–2004 CIDA Aid Disbursements by KARs

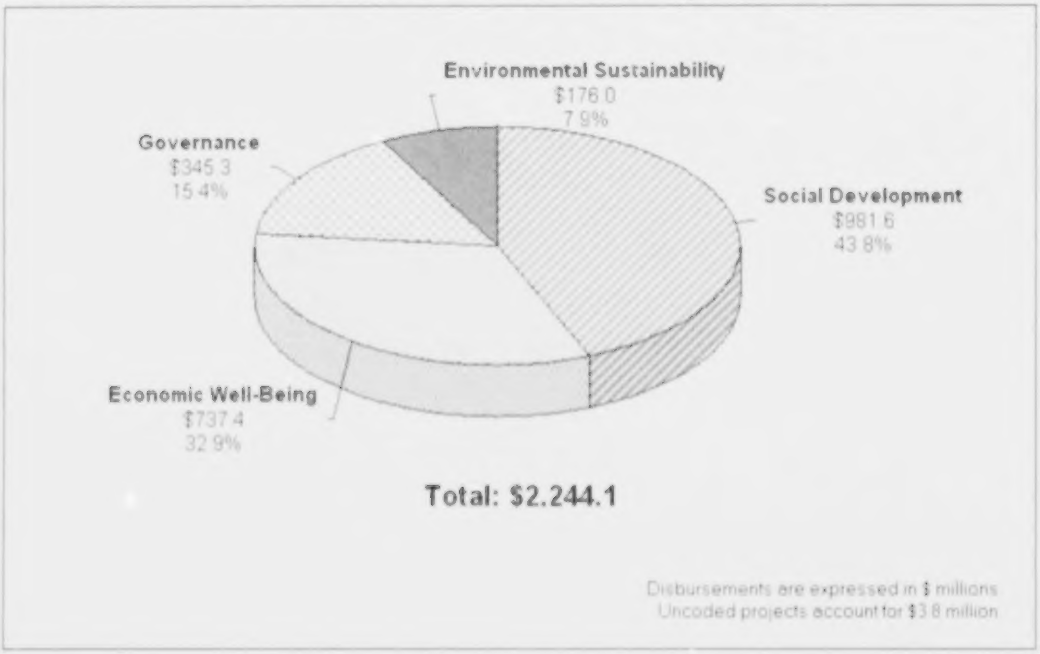


Chart 3: 2003–2004 CIDA Aid Disbursements by Program Branch

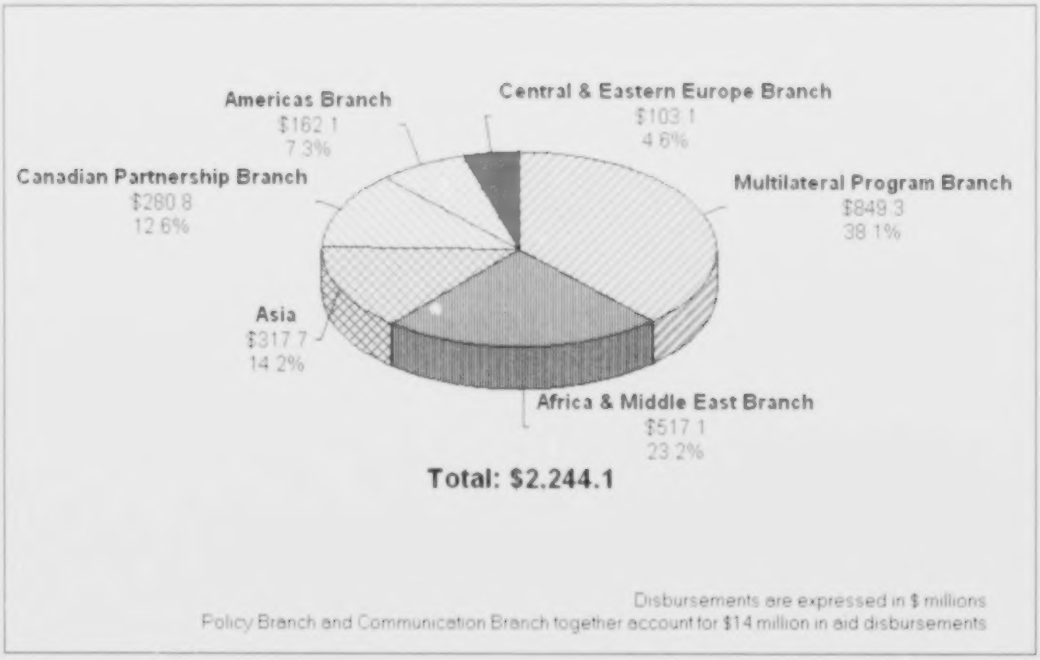
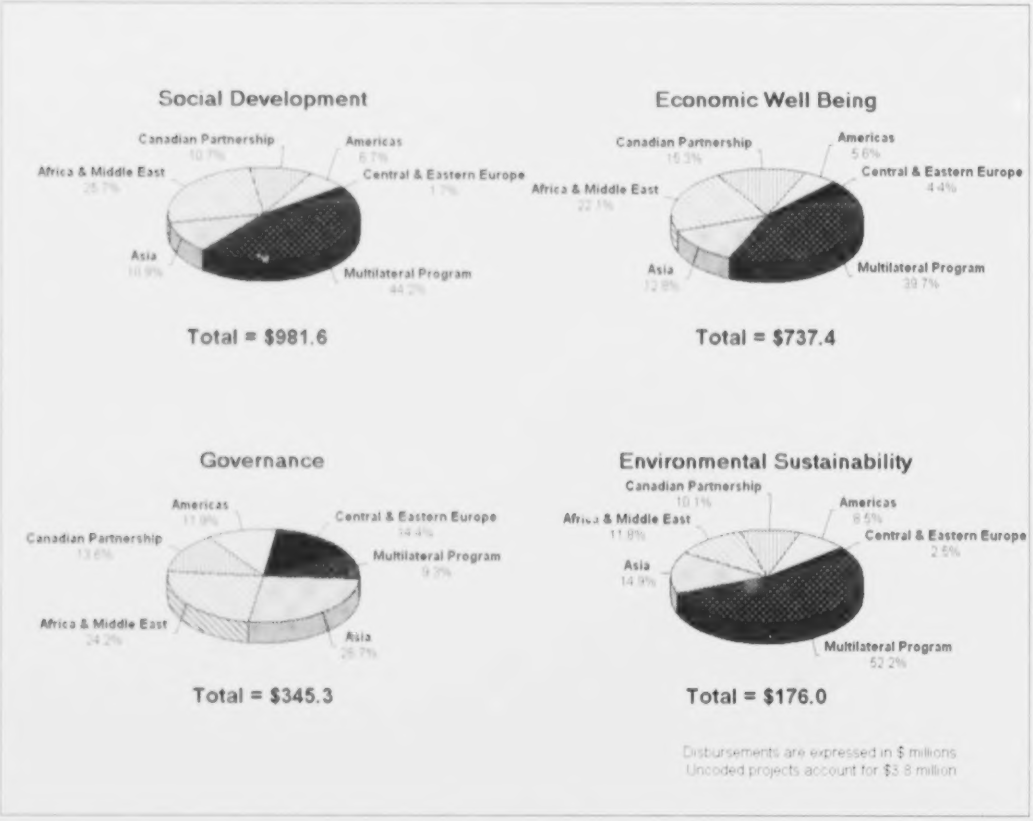


Chart 4: 2003–2004 CIDA Aid Disbursements in KARs by Branch



This chart shows similar aid distribution between CIDA's branches for the social development and economic well-being strategic outcomes. The Multilateral Branch (Multi) and the Africa and Middle East Branch (AMEB) accounted for the majority of disbursements for these outcomes. In the governance sector, compared to 2002–2003 figures, there was an increase in disbursements to the Americas Branch (mostly in Caribbean Community and Common Market (CARICOM) countries and in the Andes) and the Central and Eastern Europe (CEE) Branch (mostly in Russia, Ukraine, and the Eastern Adriatic region), while Multilateral Branch had the smallest portion of aid disbursements in governance, compared with its other strategic outcomes. In environmental sustainability, half of CIDA's investments were through Multilateral Branch's funding to certain IFIs, such as the Global Environment Facility and the Montreal Protocol's Multilateral Fund to Assist Developing Countries.

4.2 Progress and Performance Against 2003–2004 RPP Commitments

This is the first year that CIDA has employed a report card to assess its performance against its previous year's commitments as articulated in the 2003–2004 RPP.[28] The Agency is still clarifying its expectations, refining its definitions and establishing its parameters to develop a more rigorous report card methodology. Nevertheless, this first attempt, although largely anecdotal and subjective, was a valuable exercise. The following chart represents an internal assessment, within the limitations described above, of the Agency's performance in 2003–2004.

Table 2: CIDA Report Card

	Exceeded Expectations	Successfully Met Expectations	Not Yet Fully Met Expectations
Development Results			
Economic Well-Being			
• Strengthen investment in agriculture/rural development		✓	
• Support PSD contributing to pro-poor, equitable, economic growth; and improved, sustainable living standards of poor women, men, girls, and boys		✓	
• Build capacity to make trade work for poor women, men, girls, and boys		✓	
• Foster an enabling environment for economic growth and investment		✓	
Social Development			
• Strengthen programming in basic education[29]	✓		

28. www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20032004/CIDA-ACDI/CIDA-ACDIr34_e.asp

29. *CIDA's Action Plan on Basic Education*, published in 2002, called for increased support and investments for the achievement of Education for All (EFA) goals and the education-related MDGs. In 2003–2004, CIDA exceeded expectations in this area by expanding the proportion of funding for basic education and by integrating new program-based approaches (PBAs) into aid delivery to the education sector (e.g. of 29 PBAs, 12 are in the education sector). CIDA's investments supporting national education sector plans in countries such as Honduras, Mozambique, Tanzania, Bangladesh, and Vietnam speak to CIDA's collaborative efforts to improve completion rates and overall quality of basic education for girls and boys in these countries. CIDA has also actively supported the global partnership of the EFA Fast Track Initiative, a prominent and innovative vehicle designed to support national plans for meeting EFA targets.

• Strengthen programming regarding HIV/AIDS[30]	✓		
• Strengthen programming in health and nutrition		✓	
• Strengthen programming in child protection		✓	
• Support and promote the integration of gender equality dimensions in all development policies, programs, and projects		✓	
• Provide humanitarian assistance in times of natural disaster and/or conflict		✓	
Governance			
• Promote public sector reform and greater use of rules-based systems to govern economic, political, environmental, and social affairs		✓	
• Build democratic institutions and processes that represent/engage all of society		✓	
• Support the increased promotion and protection of human rights by institutions, governments, and civil society organizations		✓	
• Increase attention to conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding, and security		✓	
Environmental Sustainability			
• Support and promote the integration of environmental considerations in countries' policies, programs, and projects in support of achieving the MDGs[31]			✓
• Help increase capacities to address environmental issues (e.g. desertification, climate change, water, sanitation) in ways that reflect the priorities and interests of women, men, girls, and boys		✓	
Enabling Results			
Appropriate Programming Orientation			
• Appropriate balance between directed and responsive programming		✓	

30. In 2003–2004, Canada nearly doubled its contribution to the Joint United Nations Programme on HIV/AIDS (UNAIDS), increasing it to a total of $10.4 million. CIDA's support to the $8.5-million Caribbean HIV/AIDS Project resulted in 13 member countries completing national HIV/AIDS plans, establishing mother-to-child prevention programs and receiving support from a CIDA partner, the Caribbean Epidemiology Centre (CAREC).
31. Plans for 2003–2004 to update CIDA's 1992 Policy for Environmental Sustainability were not completed, although research and analysis on this advanced well. Furthermore, while the Agency has achieved almost 100% compliance with the *Canadian Environmental Assessment Act (CEAA)*, it has recognized weaknesses in applying Strategic Environmental Assessments, and is developing CIDA-specific guides and training materials.

• Consensual, collaborative partnerships between CIDA and its partners		✓	
• Application of new programming approaches and funding modalities (i.e. program-based approaches)		✓	
• Policy-based programming, and increased policy coherence between CIDA and its partners		✓	
• Facilitation of local ownership[32]	✓		
• Greater untying of Canadian aid		✓	
Appropriate Sectoral and Thematic Focus			
• Increased focus on basic education, HIV/AIDS, child protection, and health and nutrition		✓	
• Increased focus on economic development priorities, including agriculture/rural development and PSD		✓	
Appropriate Geographic Focus			
• Enhanced CIDA presence in a smaller number of countries and institutions		✓	
• Graduation of maturing countries		✓	
Engaged Canadians			
• Improved perception of value, efficiency, and effectiveness of ODA and OA programs		✓	
• Strategic collaboration between CIDA and its partners in engaging the Canadian public, particularly youth, in development		✓	
Institutional Strengthening of CIDA's Partners			
• Enhancement of the capacity and effectiveness of CIDA's partner institutions		✓	

32. In 2003–2004, expectations were exceeded in this results area, primarily due to CIDA's work in Africa. CIDA's programming in various countries in Africa has increasingly emphasized sector-wide approaches, employed mechanisms such as pooled funding, and included general budgetary support for the implementation of a country's poverty reduction strategy.

Management Results			
Strategic Planning and Resource Allocation (Strategic alignment of planning priorities, reporting, and resource allocation)		✓	
People Management (Resourcing, development, and training, to retain a qualified, representative workforce, including enhanced field presence where necessary)[33]			✓
Knowledge Management (Ensuring CIDA staff have ready access to the expertise and knowledge they need to continuously improve Agency programs and policies)		✓	
Information Management / Information Technology (Information management / information technology approaches and systems help CIDA achieve its priorities, ensure effective interaction with partners, and meet the public's information needs)[34]			✓
Management, Processes, Approaches, Support Activities (Strengthening management approaches and transparent, cost-effective business processes to support conservation and international development assistance objectives)		✓	

33. Sporadic checks indicate that the Agency does not yet consistently use the new competency profile that it was approved for EXs, which includes stewardship of knowledge resources, team work, communication, and building partnerships—all essential elements of sound knowledge management. The Agency does not yet have updated competency profiles for the PM cadre that could include similar elements. Staff are rewarded for collaborative behaviour by exception, rather than systematically.

34. CIDA met 22 of 27 expected results in this area. Of the remaining five, some were slowed down due to strategic reasons, and the remainder have been almost completed. Progress has been made on many of the elements of the Enterprise Document and Records Management System (EDRMS) project. However, the planned business pilot was halted due to several external factors. Although not identified in the 2003–2004 RPP, CIDA proceeded with an Information Management/Information Technology (IM/IT) expenditure review. Several key findings pointed to the need to better address areas of finance (value for IM/IT funding), business engagement and governance process improvement, and information management. Action plans are now being drafted to address the issues raised in the evaluation.

4.3 Performance Highlights: Strategic Outcomes

Each of the following sections—one per strategic outcome or development result as listed in the preceding Report Card—begins with a table (or logic model) that summarizes priorities or intermediate outcomes for each result area, along with examples of indicators or immediate outcomes.

4.3.1 Economic Well-Being

MDG Targets: **Between 1990 and 2015, halve the proportion of people whose income is less than one dollar a day, and the proportion of people who suffer from hunger**

Strategic Outcome	Priorities/Intermediate Outcomes	Sample Indicators/Immediate Outcomes
Equitable economic growth and improved standards of living of poor women, men, girls, and boys	• Strengthen investments in agriculture and rural development. • Support PSD that contributes to pro-poor equitable economic growth and improved and sustainable standards of living of poor women, men, girls, and boys • Build capacity to make trade work for poor women, men, girls, and boys • Foster an enabling environment for economic growth and investment	• Drop in proportion of population making less than one dollar per day • Close of poverty gap ratio (incidence and depth of poverty) • Drop in proportion of population below minimum level of dietary energy consumption • Drop in male-female income gap • Increased trade volumes and market access for developing countries • Improvements in broad indicators of economic performance (i.e. economic growth rates, unemployment rates, and growth in private sector activity) • Improvement in indicators of sound monetary policy (e.g. inflation rates, real interest rates)

Introduction

Economic growth has lifted millions out of poverty in the past decade. However, the benefits of globalization have not been equally shared: more than 1 billion human beings still struggle to survive on less than one dollar a day, and many countries, most of them in Africa, are losing ground in the fight against poverty.

Economic growth is critical to reducing poverty. Most of the world's poor live in rural areas, and support to agriculture and rural development can reap benefits for millions, both in terms of poverty reduction and food security. Investments in the private sector, especially in microenterprises and financial institutions that serve the poor, can also stimulate economic growth and improve the standard of living for millions more.

The IFIs, which represent the largest source of development financing assistance to the world's poorest countries, play the lead role in the multilateral economic development system.

Since the mid-1990's, budgetary and adjustment lending by multilateral development banks to low-income countries evolved on the basis of ongoing policy discussions, and helped develop deeper, wider commitments to national poverty reduction strategies. During this time, to underpin its adjustment lending and help policy talks with clients, the World Bank relied increasingly on core diagnostic reports (e.g. poverty profiles, financial expenditure management, financial accountability, procurement), developed increasingly in consultation with country authorities and other donors. In 2003, the World Bank delivered close to 120 core diagnostic reports. The Bank's related analytical and advisory services added to the impact of development assistance, and the products are being used more and more by other donors in the context of program-based approaches and budget support.

A fair global trading system and the capacity to participate in it, along with strong institutions and supportive economic policies, will create the opportunities to allow all sectors of society to grow and prosper. Finally, the resources that come with economic growth can play vital roles in reducing poverty, provided that they are equitably distributed and strategically invested.

In 2003–2004—CIDA's first year of implementing its new agricultural and rural development policy—investments grew by 9 percent over the previous year, with 40 percent of the total investments concentrated in Africa. CIDA supported agricultural research, technical assistance, and credit to farmers and their organizations to enhance production, and provided assistance to governments to set policy and plan and administer services to the public. The Agency also made substantial progress in addressing food security issues in Ethiopia and Ghana.

Strengthening Investments in Agriculture and Food Security in Ghana

In Ghana, chronic and severe food insecurity and malnutrition affect the poor and vulnerable, especially in northern, rural areas. Northern Ghana's farmers are primarily subsistence farmers, who are poorly organized, have little access to resources, and have little ability to speak for their own interests. In 2003–2004, CIDA designed and approved a series of food security measures to address these challenges. Rapid disbursements were made to provide immediate poverty reduction results, while building the capacity of government institutions to address systemic constraints on reducing poverty.

CIDA played a key role in designing and implementing the Multi-Donor Budgetary Support (MDBS) Programme to support the implementation of the Ghana Poverty Reduction Strategy, in which agriculture is a priority. CIDA received Treasury Board (TB) approval in December 2003 to contribute $93 million over six years in support of the MDBS program met through budgetary support. It made a contribution of $15 million in 2003–2004. A contribution of $85 million over five years to support Ghana's Ministry of Food and Agriculture through direct budgetary support to implement the country's Food and Agriculture Sector Development Policy was also approved, and CIDA made a base payment of $10 million against this.

During 2003–2004, CIDA supported the training of both central and regional officials in Ghana in program monitoring and evaluation. With support from CIDA, each of the 24 northern districts of Ghana also developed their own food security strategies, as did each of the three northern regions. At the same time, CIDA directly supported farmer-based groups in their efforts to increase their involvement in agriculture markets. Through a World Bank project, CIDA also supported agriculture research, management, finance, and administration services in Ghana.

In mid-2003, CIDA launched its policy on PSD, called Expanding Opportunities for the Poor. In March 2004, the UNDP's Commission on the Private Sector and Development, co-chaired by Prime Minister Paul Martin, and the former President of Mexico Ernesto Zedillo, launched its report, *Unleashing Entrepreneurship: Making Business Work for the Poor*. The report sets out a

global agenda for PSD, identifies critical gaps, and proposes facilities and measures to help fill them. A joint Canada-UNDP task force, funded by CIDA, is now being established to examine the scope for an international brokerage initiative. In addition, CIDA is in the process of creating a local enterprise investment centre in Bangladesh. The centre will act as a pilot program for possible replication in other countries.

In 2003–2004, CIDA continued to support microcredit and microenterprise projects, achieving particular success in empowering poor women in countries like Bangladesh, Cameroon, and Egypt. CIDA also helped partner countries such as Russia, Vietnam, and Peru to revise their legislation to support economic competitiveness, modernize financial sectors, and facilitate trade.

Key Targets and Results

Strengthening Investments in Agriculture and Rural Development

- Through the Canada Fund for Africa, CIDA doubled its support to the CGIAR for Africa-specific research on agricultural productivity, concentrating on the needs of small-scale farmers and women producers. This support contributed to the development of New Rices for Africa (NERICAs). The strains are labour-saving; higher yielding than traditional rices (between 25 percent and 250 percent higher); and more tolerant to drought, pests, and weeds. In 2003, NERICAs were planted on 23,000 hectares in Africa. In Guinea alone, NERICAs have saved the country an estimated $13 million in rice imports.

- The Tajikistan Institutional Support Program has made substantial contributions to economic well-being and social development in Tajikistan. Now in its eighth year, the project represents a cumulative CIDA investment of $6.4 million to the Aga Khan Development Network. A 2003 evaluation confirmed impressive outputs and outcomes, and measurable gains in agriculture and education, with increasing food and rural-livelihood security, and the mainstreaming of gender equality across the project's agriculture and education domains. According to reports from the executing agency, which were consistent with CIDA's 2002–2003 evaluation, there have been some impressive outputs and outcomes through institutional strengthening and training. Among them, 46,000 hectares has been brought into sustainable production, through irrigation, terracing, and leveling, while 150 hectares has been reforested. Yield increases in Tajikistan averaged 8 percent for potatoes and 11 percent for wheat in 2003–2004.

- In Ethiopia, CIDA has worked for more than 30 years to support food security. For example, Canadian technical assistance has helped to improve the capacity of local staff in the impoverished Tigray region to develop small-scale water harvesting and irrigation systems, and to provide extension services in irrigated agriculture and soil and water conservation. In 2003–2004, the Government of Ethiopia created a New Coalition for Food Security, an unprecedented new partnership involving government, development partners, civil society, the private sector, and mobilized local communities. CIDA has been a key partner in the coalition since its inception, and is currently collaborating with the Government of Ethiopia, donors, and other stakeholders in developing major initiatives to increase food security in Ethiopia.

Support for the Rural Poor in Mali

In Mali, CIDA has supported stabilization of, and increases in, household income through mobilizing savings, creating jobs, and increasing the incomes of cereal producers. In 2003–2004, ongoing CIDA projects in Mali achieved the following results:

- The cereals market was restructured, restoring the national stock level, maintaining food security, and supporting the stability of prices for producers.
- A community infrastructure fund and a mortgage guarantee fund helped create jobs in the north and increased housing construction in Bamako.
- The savings and loans operations of the *Reseau Nyesigiso* credit unions in poor communities continued to grow, with membership increasing 10 percent to 111,442, of which 46 percent of members were women.
- A cereals marketing project helped strengthen two community organizations and consolidate their marketing system, resulting in a 26-percent increase in both membership and cereals marketed.

- Over the past 13 years, the Canada-Ecuador Development Fund has invested $50 million in 131 projects, benefiting more than 42,000 families in the poorest regions of Ecuador. The fund has succeeded in raising living standards, increasing productivity, and strengthening institutions in some of Ecuador's poorest communities. The fund's board of directors and management staff have developed important tools and policies to further productivity and incomes, and to build local capacity. The fund also works closely with governmental and non-governmental institutions with the same goal of raising productivity and incomes.

- According to the March 2003 Operational Review of the Integrated Rural Development Poverty Reduction Project ($5.5 million invested in the 1998–2004 period), there was a significant improvement in household food security in 78 Chinese villages, through increases in average grain yields. Household income was also made more secure through economic diversification. The per capita average farm income in these very poor regions increased overall by 62 percent between 1998 and 2004; non-farm income increased by 177 percent; the number of people below the poverty line decreased by 50 percent; and the net household income increased by 117 percent.

Supporting PSD

- An important part of CIDA's support to PSD is in building the capacity of financial institutions that serve the poor. In Bangladesh, the Foundation for the Elimination of Rural Poverty, or *Palli Daridro Bimochon Fondation* (PDBF, with $14 million invested from 2004 to 2008, 21 percent disbursed), which CIDA has supported since 1984, became a semiautonomous credit and savings institution in 2000. The current project has been designed to support the institutional growth of the PDBF until it reaches self-sufficiency. In 2003–2004, the PDBF increased its productivity by redeploying under-employed staff. It also placed more emphasis on targeting the poorest people in Bangladesh and on improving the quality of services for its clients. In addition, 12,727 of the group's members received skills development and assistance training.

Microcredit: Helping Finance PSD—A Vehicle for Economic Growth

Small and medium-sized businesses in developing countries lack expertise, financing, and access to markets, all of which prevent them from realizing their full potential as participants in the economy. CIDA supports a wide range of microcredit programs, many of them specifically aimed at women, to help these entrepreneurs increase their incomes, while contributing to economic growth in their communities.

- In Serbia, Montenegro, Bosnia–Herzegovina, and Albania, the Promoting Economic Transition projects ($4.7 million invested from 2001 to 2007) improved access to credit for low-income entrepreneurs, half of whom were women, most of whom living in rural areas where access to financial services is severely limited.
- In Senegal, where CIDA has supported the Strengthening the Local Economy project ($4.8 million invested from 1998 to 2006), some 130,000 people–more than half of whom were women–have saved 7.9 billion CFA francs (equivalent to $19.4 million Canadian). Some 7.3 billion CFA francs (equivalent to $17.9 million Canadian) have also been extended as loans, more than two thirds of them to women.
- In Afghanistan, women were the main beneficiaries of the Microfinance Investment and Support Facility, to which CIDA contributed $13.4 million as an earmarked grant through the World Bank's Afghanistan Reconstruction Trust Fund. The facility supports the provision of a range of financial services to low-income people, including loans for income generation and enterprise development, savings services, and consumer loans. As of March 31, 2004, the facility had served 23,000 loan clients; 2,088 lending groups had been formed in the country; and 10,000 loans of less than US$250 had been disbursed, 87 percent of them to women.
- In the Philippines, the Promoting Participation in Sustainable Enterprise project ($8.4 million from 1996 to 2004) benefited 50 groups of organic rice farmers, or about 36,400 farmers. This project successfully lobbied the Philippines government to open a credit window for organic rice farmers, and worked with two marketing groups and one cooperative to more than triple these enterprises' organic rice sales volumes and incomes.

- In Ukraine, the Science and Technology Center in Ukraine (STCU) was designed to facilitate partnerships between Canadian small and medium-sized enterprises (SMEs) and Ukrainian scientists and research institutes. The program supports introductory missions for SMEs to meet potential partners, and co-funds partner projects developed between Canadian and Ukrainian partners. The CIDA mission in October 2003 targeted biosciences and medical technologies, and included 12 SMEs from across Canada.[35] Among the preliminary results from that mission are five agreements in principle and signatures for further collaboration.

Building Capacity to Make Trade Work for the Poor

- Following the 2001 Summit of the Americas, CIDA provided $500,000 from the Post-Summit Fund, to supported the efforts of the Trade Unit of the Organization of American States (OAS) to develop national trade capacity building strategies for Organisation of Eastern Caribbean States member states. In Jamaica, support from the $300,000 Caribbean Trade Issues project enabled the country to develop antidumping legislation and regulations.
- In Africa, work between Canadian NGO Inter Pares' partner—the Agency for Co-operation and Research in Development Sahel 1 and the Africa Trade Network—led to the development of common strategies to address economic and trade issues in West Africa following the September 2003 WTO meeting in Cancun.
- Under the Canada Fund for Africa, the Programme for Building African Capacity for Trade (PACT) provides technical assistance to SMEs to help enhance their competitiveness and increase their capacity to export. In 2003, PACT initiatives led to the signing of a

35. The CIDA mission of October 2003 was organized by the University of Manitoba, with significant involvement and support from the Industrial Research Assistance Program of the National Research Council Canada.

memorandum of understanding between the National African Federated Chamber of Commerce and Industry and the Canadian Manufacturers and Exporters, allowing them to promote business opportunities and strengthen trade links between their organizations.

- One element of the CARICOM Regional Trade Policy Responsive Fund project (the CARICOM Protocol II: Trade Policy and Facilitation) proceeded slowly. For Protocol II (involving the movement of capital and services) to be effective, member states must amend their legal regimes and administrative practices. While progress has been made in preparing key model legislation, implementation has fallen behind schedule. There have also been delays in efforts to strengthen the business environments by removing restrictive administrative practices, to promote investment opportunities in new services, and to augment the statistical capabilities of member states.

Fostering an Environment that Enables Economic Growth and Investment

- Through its capital markets program, loans from the Asian Development Bank (AsDB) to Bangladesh, India, Pakistan, and the Philippines resulted in legal reforms to increase the oversight and enforcement capabilities of securities and stock exchange regulators. In Azerbaijan and Uzbekistan, the AsDB developed an effective framework for promoting and strengthening agencies that regulate competition, with specific attention to improving the rules governing the functioning of corporations and stock markets, so that they are more open and accountable.

- The Peru Hydrocarbon Assistance Project ($8.7 million invested from 2003 to 2008) provided technical support to the Peruvian government in monitoring the Camisea gas project's field contracts, assessing risks and associated impacts, and developing models and processes to manage similar projects. Both the construction of the Camisea operation (completed in August 2004) and the introduction of natural gas in Peru are expected to produce significant industrial, economic, and developmental benefits for the country.

- Canadians are contributing to Eastern Europe's economic transition toward a new market economy through the Canadian Technical Cooperation Fund at the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Through the EBRD's Turn Around Management program, Canadian advisors have helped three companies in Russia and Ukraine develop business plans, identify sources of financing, and improve their efficiency, so that they will be better equipped for success in the new economy.

- The Caribbean Development Bank financed the establishment of a legal framework in 2003 for the operation of the Caribbean Single Market and Economy, and approved a new private sector strategy. The strategy allowed the renewal of lines of credit for well-established development finance institutions, and saw new lines of credit committed to fill the financial requirements of SMEs.

4.3.2 Social Development

MDG Targets:

- **Ensure that by 2015 children everywhere, boys and girls alike, will be able to complete a full course of primary schooling;**
- **Eliminate gender disparity, preferably by 2005, in primary and secondary education, and in all levels of education no later than 2015;**
- **Between 1990 and 2015, reduce the under-five mortality rate by two thirds;**
- **Between 1990 and 2015, reduce the maternal mortality ratio by three quarters;**
- **By 2015, halt and begin to reverse the spread of HIV/AIDS; and**
- **By 2015, halt and begin to reverse the incidence of malaria and other major diseases.**

Strategic Outcome	Priorities/Intermediate Outcomes	Sample Indicators/Immediate Outcomes
Improved quality of life for poor women, men, girls, and boys, through enhanced social services, management of the social impact of reform, progress toward gender equality, and humanitarian assistance	• Strengthen programming in basic education, HIV/AIDS, health, and child protection • Support and promote the integration of gender equality considerations into all development policies, programs, and projects • Provide humanitarian assistance in times of natural disaster and/or conflict	• Increase in the net enrolment ratio in primary education • Increase in the proportion of pupils (male and female) starting Grade 1 who reach Grade 5 • Better balance in the ratio of girls to boys in primary, secondary, and tertiary education • Increase in the percentage of patients (male and female) with sexually transmitted infections (STIs) at health care facilities who are appropriately diagnosed, treated, and counselled • Drop in the infant, under-five, and maternal mortality rates • Decrease in the incidence of malaria and tuberculosis (among both males and females) • Better knowledge and skills among women and women's organizations for advocacy, and greater participation in decision-making • Increase in the number of policies, programs, activities, and plans of partner institutions, governments, and civil society organizations that reflect input received through the meaningful participation of children and youth • Early warning systems put in place in vulnerable countries

Introduction

People are the foundation of sustainable development: men, women, girls, and boys must have the education, health, and equality of opportunity that will enable them to survive, support their families, engage in the larger society, and produce new wealth for the economy. The MDGs reflect this reality, and CIDA's social development priorities, launched in 2000, have put greater emphasis on four key programming areas: health and nutrition, HIV/AIDS, basic education, and child protection, with gender equality being an integral part of all these priorities.

CIDA has provided continued support to partners in order to achieve the goals of the global Education for All (EFA) initiative and the MDGs' education goals. In 2003–2004, CIDA increased its investments in basic education, particularly in Africa, targeting vulnerable groups such as girls, ethnic minorities, children who live in geographically isolated areas, working children, and other children at risk. Over the course of the year, many project areas reported enrolment increases, especially for girls. Responding to the global environment of increased political and financial support for HIV/AIDS, CIDA expanded the focus of HIV/AIDS programming from prevention to care, treatment, and support for people living with HIV/AIDS, and supported research into an AIDS vaccine.

In the health sector, CIDA continued its leadership role in upholding the commitments on sexual and reproductive health agreed to at the UN International Conference on Population and Development held in Cairo in 1994, and in supporting global efforts to accelerate the progress toward the MDGs, such as through the Child Survival Partnership and the Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria. CIDA's support included an additional $18 million in support of the Global Polio Eradication Initiative.

CIDA continued its work with the most marginalized children, focusing on working children and children affected by war. In 2003–2004, research generated new analysis and information that helped raise awareness of this issue within the development community. Pilot projects involved girls and boys in identifying, planning, and implementing activities that would benefit them. These projects yielded valuable information and, more importantly, critical skills for youth.

CIDA also continued to support the achievement of gender equality. In policy discussions, CIDA continues to strongly endorse international agreements such as the Beijing Platform for Action, and the Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women. The need to address gender inequalities in the HIV/AIDS pandemic is reflected in many CIDA initiatives, including the attention paid to the importance of supporting women's and girls' sexual and reproductive health. CIDA also continues to support the capacity of its partners to integrate gender equality dimensions into all of their work. In 2003–2004, support from CIDA's CEE Branch for gender equality as a crosscutting theme in social development was significantly increased from $1.4 million to $2.5 million, in response to careful analysis of the current and planned project portfolio.

While not all CIDA programs, policies, and projects have integrated gender equality dimensions, there are many good examples of support for gender equality, and Gender Equality Fund projects continue to be effective ways to support gender equality and women-specific initiatives. Many of CIDA's programs have identified gender equality as both a crosscutting theme and a specific objective within its country program framework.

Finally, in 2003–2004, CIDA continued to respond to natural disasters and humanitarian emergencies caused by war and civil conflict. The conflict in Iraq continued to be a primary concern, as was the less visible, but equally serious, humanitarian situation in the Democratic Republic of Congo. While there were continued hopes for peace in Sudan, the crisis in Darfur required a significant increase in CIDA humanitarian assistance to the country, assistance that continues into the current fiscal year 2004–2005. Notwithstanding progress with peace

agreements in Liberia and Angola, serious humanitarian needs in both countries necessitated continued humanitarian support. CIDA provided both financial and in-kind support to those affected by the December 2003 major earthquake in Bam, Iran, which highlighted the continued need to strengthen support for disaster preparedness.

On the policy side, CIDA led a collaborative effort among donor governments to improve the accountability and effectiveness of humanitarian action, through the Good Humanitarian Donorship (GHD) initiative. In the spirit of GHD, CIDA increased its core funding to key humanitarian partners, including the International Committee of the Red Cross (ICRC), the United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR) and the Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA). CIDA also made efforts to provide funding as early in the calendar year as possible.

Key Targets and Results

Strengthen Programming in Basic Education

- CIDA has increased access to education, especially for girls, in a number of countries in Africa where boys traditionally outnumber girl students by a factor of 2:1. In Burkina Faso, various CIDA initiatives, amounting to $10.4 million, have supported the educational program over the past three years, and have contributed to an increase in the enrolment rate from 43 percent in 2001 to 56.5 percent in 2004. In Senegal, CIDA support to NGO education programs contributed to a 4.2-percent increase in enrolment during 2001–2003, with girls leading the way at 4.7 percent, compared with boys at 3.8 percent. Also in Senegal, during 2003, CIDA contributed to the literacy of 36,000 adult students, 75 percent of whom were women.

- As a result of CIDA's support, approximately 13 million textbooks were printed and delivered to Mozambique, enough for every child in primary school. CIDA's support helped to enable the Government of Mozambique to continue leading the overall direction of the education sector, as well as to begin the phased implementation of a new curriculum, which includes a greater integration of gender equality and HIV/AIDS awareness elements in textbooks and teachers' manuals.

- CIDA has increased its investments in basic education in Central America. In Guatemala, a $6.6-million fund is supporting primary education for the indigenous population. In Honduras, an additional $20 million was approved for the country's EFA initiative (2003–2007), which targets disadvantaged children in urban, rural, and indigenous populations, as well as children with special needs. Although these projects are too new to show concrete results yet, implementation is moving quickly: $3 million has supported the purchase of textbooks and the provision of technical assistance in Honduras, and $2.2 million is supporting primary educational programming in Guatemala.

- In Vietnam, CIDA recently invested $15 million in two major initiatives: the new Primary Education for Disadvantaged Children Project, and the Vietnam Basic Education Trust Fund ($1.6 million invested from 2001 to 2004). The trust fund supported both the development of

Vietnam's National EFA action plan and 10 provincial action plans to strengthen planning capacities. The latter will be rolled out to all of Vietnam's 64 provinces. The fund has also supported the development of Grade 5 student performance assessments in mathematics and reading comprehension, which have met international standards of quality and provided a baseline for curriculum design and policy-making in Vietnam.

Continued Progress on Investments: Primary Education in Tanzania

Tanzania is steadily moving toward its goal of universal education and education initiatives are improving, with continued support from CIDA and other bilateral and multilateral aid agencies. Indeed, CIDA and other donors have played a key role in increasing enrolment and access to basic education. The Government of Tanzania's Primary Education Development Programme (PEDP) is the first phase of the Education Sector Development Programme in Tanzania. In 2003–2004, CIDA increased its funding to the PEDP. With continued investment in projects like the PEDP, CIDA has witnessed and realized increasing success over time.

For example, one significant outcome has been that between 2000 and 2003, the net enrolment rate in Tanzania increased from 58.8 percent to 88.5 percent; double classroom shifts have been initiated in many schools to handle this increased enrolment.

Other positive PEDP results:

- Abolishment of mandatory school fees
- An increase in gross enrolment rate to 105.3 percent in 2003
- An improvement in gender parity in enrolment, with girls making up 48.5 percent and boys 51.5 percent; the proportion of girls enrolled in Standard 1 has slightly increased from 48.2 percent in 2001 to 48.5 percent in 2003
- The construction of approximately 37,000 classrooms from 2001 to the end of 2003
- Improvement in the book-to-pupil ratio, from 1:6 in 2001–2002 to 1:4 in 2002–2003
- Improvement in the teacher-pupil ratio, from 1:57 in 2001–2002 to 1:52 in March 2003
- Improvement in the number of pupils who passed their Primary School Leaving Exam:

Year	*Number*	*Percentage*
2001	127,351	28.8
2002	133,674	27
2003	196,296	40.1

Yet despite these successes, donors have been concerned about insufficient management capacities at central, district, and school levels; and the growing need to address educational quality. Actions are being taken to address these weaknesses, including the development of a Capacity Development Strategy, a Management Information System and a Logical Framework Analysis for the program. All of this proves that successful development is, indeed a long-term investment.

Strengthen Programming in HIV/AIDS

- In 2003–2004, Canada nearly doubled its contribution to UNAIDS, increasing it to a total of $10.4 million. UNAIDS brings together the efforts and resources of main UN organizations in a joint program to support an expanded response to HIV/AIDS, both within the UN system and with partners from government, civil society, and the private sector. Canada continues to be an important influence in UNAIDS and, as of June 2004, assumed the chair position on the UNAIDS Programme Coordinating Board.

- Canada was the first country to put significant financial support—$100 million dollars—behind the World Health Organization's "3 by 5 Initiative"[36] to get 3 million people with

36. http://www.who.int/3by5/en/

HIV/AIDS on antiretroviral treatment by the end of 2005.[37] Canada was also the first country to take action on the World Trade Organization's decision to make safe, effective, and less expensive medicines available to developing countries facing public health challenges. And, in support of the G8 Africa Action Plan, Canada demonstrated leadership in supporting AIDS vaccine research.

- CIDA continued to support organizations providing prevention and care services in 2003–2004. Marie Stopes Tanzania (MST) continues to do an excellent job of organizing clinic services and outreach services. In 2003–2004, one new clinic opened, bringing the total number to nine fully equipped and operational, integrated reproductive health clinics, covering 10 districts with 40 outreach sites. The project again generated more Contraceptive Years of Protection (CYP) than its goal, bringing the total percentage of CYPs for the project to 146 percent. MST managed more than 1,000 STI/HIV clients during this fiscal year. During the year, MST saw an improved performance on voluntary counselling and testing across the centres in the project area. Performance has been improving since service fees were removed. Information, education, and communication activities have focused on some of the popular misconceptions about HIV/AIDS, how AIDS affects the human body, and the importance of knowing one's HIV status. In the last quarter, 6,891 clients were counseled and tested, compared with 5,362 in the previous quarter.

- Although CIDA has discontinued direct bilateral funding to Zimbabwe, the Agency continues to support HIV/AIDS efforts through its non-governmental partners. A $2.8-million project with Zvitambo, a local organization, helps prevent mother-to-child transmission through community awareness targeted to women, men, and community opinion leaders. Staff from six Zimbabwe rural mission hospitals had been trained in up-to-date prevention methods by March 2004, and they are now sharing this information with their colleagues. Individualized efforts to offer HIV testing and counselling to mothers before they deliver has been critical; data indicate that overall, 65 percent of new mothers decided to be pre-tested and receive counselling.

- Preventive efforts against HIV/AIDS continued to make a critical difference among high-risk groups. In Cambodia, the STAR 4/5 Strategic AIDS Reduction Project ($1.92 million invested from 1999 to 2005) has contributed to reducing the national HIV rate. This was accomplished by increasing community awareness and through initiatives to reduce HIV transmission in the project's target areas along two of Cambodia's major highways. High-risk behaviours have been significantly reduced as a result, with condom use increasing. Cambodia's HIV rate dropped from 3.9 percent in 1999 to 2.6 percent in 2004.

- CIDA's support to the $8.5-million Caribbean HIV/AIDS Project has resulted in 13 member countries completing national HIV/AIDS plans, establishing mother-to-child prevention programs and receiving support from CIDA's partner organization, the Caribbean Epidemiology Centre (CAREC). CAREC has also taken part in successful negotiations with several pharmaceutical companies, and achieved price reductions in antiretroviral drug prices for the region as a whole.

37. http://www.pm.gc.ca/eng/news.asp?id=202

Africa's Battle Against AIDS Waged on Many Fronts

Recognizing the devastating effects of the disease, CIDA has made HIV/AIDS one of its crosscutting themes for Africa, and has made progress in mainstreaming HIV/AIDS in all its programming. Projects like Tanzania's Agribusiness Entrepreneur Network and Training project provided 168 agents with training on the transmission, prevention, and mitigation of HIV/AIDS. It also provided them with condoms for distribution to customers.

To address the issue head-on, CIDA funded national HIV/AIDS programs in Kenya, South Africa, and Malawi; and more recently in Nigeria, Cameroon, and Mozambique. In light of lessons learned, and the successes of regional efforts, CIDA supported regional strategies to halt the spread of HIV/AIDS in West Africa and East Africa through the Southern Africa AIDS Training Programme (SAT) III and the Regional HIV/AIDS training program. CIDA is also supporting the International AIDS Vaccine Initiative (IAVI) and the African AIDS Vaccine Programme. HIV/AIDS is also an important component of family planning and reproductive health services, which CIDA continues to support in countries such as Malawi, Mali, Tanzania, and Zambia.

The weakness of health systems in Africa, however, compromises efforts to combat the HIV/AIDS pandemic. CIDA, therefore, is contributing to health sector reform in Mozambique, Zambia, and Mali, countries where health was chosen as a sector on which to concentrate. Investments covered the entire spectrum of each health system, including financing, planning, district health, public governance, data collection, and human resource development to strengthen health promotion and prevention strategies.

- Because women and girls are especially vulnerable to HIV/AIDS, CIDA continued to advocate gender equality within its partners' programming activities. CIDA support enabled Mozambique's National AIDS Council (NAC) to engage a Gender Equality Specialist to integrate gender equality into the update and review of the National Strategic Plan to Combat HIV/AIDS and address the gender-related impacts of HIV/AIDS in Mozambique. In Kenya, CIDA co-chaired the Technical Gender and HIV/AIDS Sub-Committee of that country's National AIDS Control Council, and continued to actively promote the critical link between gender and HIV/AIDS among a wide variety of stakeholders.

- In 2003, Canada was the first nation to introduce legislation to facilitate access to anti-HIV/AIDS drugs, as well as other drugs, at low cost to developing countries. The passage of Bill C-9 was considered by many to be a major achievement. The bill gives least-developed and developing countries access to lower-cost generic versions of pharmaceutical products under patent in Canada. CIDA played an active role in ensuring that development objectives were enshrined in the bill. The Act will improve the treatment of major diseases, including HIV/AIDS, malaria, and tuberculosis in developing countries. It also complements CIDA's approach to expanding HIV/AIDS activities to include care, treatment, and support for those living with HIV/AIDS.

Strengthen Programming in Health and Nutrition

- Canada is a major supporter of the GFATM, which has provided free tuberculosis drugs for more than 3 million tuberculosis sufferers. More than 80 percent of those have been cured. In addition, Canada's core contributions to the Global Drug Facility (GDF) have helped more than 1.68 million patients receive free drugs, of whom an estimated 1.38 million patients are expected to be cured. Canada's leadership in establishing the GDF, and the country's continuing support to the fund, are encouraging other public and private donors to support the GDF as well.

- Building community capacity to address major health problems is also critical. In India, CIDA funded CARE Canada to work at the state level to improve the capacity of local NGOs to find and treat tuberculosis cases. To date, CARE has trained 27 NGOs operating in 45 tuberculosis units, and an additional 3,066 patients were successfully treated in 2003. CIDA also created the Fund for Innovative DOTS[38] Expansion through Local Initiatives to Stop TB (FIDELIS), a new initiative to improve tuberculosis control activities that will benefit many countries.

- Canada also continued to support vitamin A supplementation programs in 2003–2004, in partnership with UNICEF and the Micronutrient Initiative. Vitamin A reduces child mortality by an estimated 23 percent in deficient populations. The Micronutrient Initiative most recently estimated that 141 million children are being reached annually with supplements, annually averting 330,000 deaths of children less than five-years old.

- Canada strengthened immunization efforts in a number of countries, including Nigeria, where, through the WHO, 40 million children received oral polio vaccinations. In addition, surveillance capabilities were improved, and social mobilization to incorporate community-based groups in immunization activities was also strengthened. Wild polio reservoirs have been reduced to a limited geographic area in the north, which is now the focus of attention for full eradication in Nigeria.

- CIDA's $3-million support to the Guinea Worm Eradication campaign (2003–2005) saw worm cases reduced by between 81 percent and 41 percent in nine of the 12 African countries where guinea worm is still endemic. Eradication of this disease is on the horizon. In addition to no longer struggling with the pain and suffering associated with guinea worm infestation, target populations in many areas will also reap other benefits of their new, safe water sources, a key element in guinea worm eradication.

- CIDA invests more than $40 million annually in sexual and reproductive health programs around the world. Through these integrated programs, CIDA promotes a comprehensive approach to family planning and sexual and reproductive health and rights. In Bangladesh, the world's largest multi-donor maternal health and family planning program (US$2.9 billion; $28 million from Canada from 1999 to 2004) produced a general decrease in population growth and maternal mortality rates. However, lack of policy reforms in the country slowed the achievement of results.

- Health promotion is an important element in community health programming. The Youth for Health II project in Ukraine ($2.7 million invested from 2003 to 2006) has reached more than twice its target of 1,400 young people. In addition to the six resource centres operating in selected regions in Ukraine, youth and parents from some schools in the Cherkassy region have also established their own school-youth health promotion resource centres, using local funds and human resources. The success of the project led the Ukrainian parliament to recommend drafting a 2005–2010 national health promotion program, and to call for the establishment of a national youth health promotion centre within the Ministry of Ukraine for Family, Children and Youth, ensuring the Youth for Health II sustainability.

38. Directly Observed Treatment Short-course

- The SARS crisis provoked an immediate international response (which included Canada) that showed genuine teamwork. The WHO led the way, with early support from the AsDB to help with diagnostic work. This allowed the affected Asian countries to mobilize support and strengthen their surveillance and control systems. CIDA's Asia Branch participated by co-financing World Bank efforts to support the strengthening of epidemiological services in China. Health Canada was heavily involved, given the rapid spread of the disease to Canada. The legacy of the crisis is strengthened public health systems that will reduce the threat of future recurrences of SARS, and help contain the spread of future diseases.

Strengthen Programming in Child Protection

- Disbursements to child protection programming totaled about $46 million for 2003–2004, passing the annual Agency target by close to 40 percent. Among the successes for 2003–2004 was a promising new project supported by CIDA's $2-million Child Protection Research Fund. The project's study generated international media attention, and influenced programming of both CIDA's, and its partners (*see the following box*).

Research into Policy and Programming: Where Are the Girls?

The first project supported by CIDA's Child Protection Research Fund has raised global awareness of the militarization of the lives of girls in fighting forces, and the roles that these girls play. Data from research in Northern Uganda, Mozambique, and Sierra Leone revealed that girls in fighting forces are not, and never have been, simply "camp followers." Girls are used in fighting forces far more widely and in more diverse roles than is usually reported. Yet, they are commonly left out of disarmament, demobilization, and reintegration (DDR) programs for soldiers. They also suffer gender-specific health and psychosocial effects from participation in a fighting force, and those returning with children, called "girl mothers," are discriminated against in receiving programming assistance.

Leading international news outlets, including ABC News, Reuters, the Associated Press, and BBC News, covered the release of a book based on the study. The findings have influenced CIDA bilateral and Peacebuilding Fund programming in Colombia and several African countries, and were used by CIDA to influence other donors such as the World Bank, to address the particular needs of girls in their DDR programs. UNICEF, the United Nations Department for Peacekeeping Operations (UNDPKO), and the UNHCR have asked to incorporate the findings into the CD-ROMs they use to train their staff. Others, including USAID and the Save the Children alliance, have also used the data to inform their policy and programming.

- CIDA continued to support active and meaningful participation by girls and boys in decisions that affect their lives. Several CIDA projects (in Sri Lanka, Palestinian Territory, Egypt, the Democratic Republic of Congo, Colombia, and Kosovo) are piloting methodologies for war-affected children and child workers to participate in all stages of the project/program cycle. In 2003–2004, pilot project staff and partners met to take part in CIDA skills-building workshops on child participation methods and Results-Based Management (RBM), to discuss challenges and to present lessons learned to CIDA staff. In addition, two manuals on participatory work with war-affected children were produced through CIDA's Children/Youth as Peacebuilders Network, and three CIDA-supported case studies[39] were published on children's participation in humanitarian action.

39. For more information on the case studies see www.intrac.org

- Child protection is one of the cornerstones of development programming in Colombia, where complex political and economic conflicts have threatened children of all ages. Risks to children include internal displacement; family disintegration; removal from school; landmines or injury by armed groups; child labour in difficult and illegal work environments; and pressure or illegal recruitment to join gangs, armies, or the drug business. Through a program approach including research, humanitarian assistance, and project piloting, CIDA has shared lessons on child protection to local and international institutions. For example, between 2003 and 2005, more than 3,000 young people will have been trained in peacebuilding, through a $1-million CIDA-supported Conflict Resolution for Adolescents program run by Foster Parents Plan of Canada. The project was chosen by UNESCO as an example of a best practice in education, an achievement celebrated at the 47th International Conference on Education in Geneva in September 2004.

- CIDA also supports local organizations working on behalf of children. India's Child Worker Opportunities Project ($4.6 million invested from 1999 to 2004) is providing child workers with education, vocational training and alternative support, and is creating income-earning opportunities for the children's families. More than 3,000 children (45 percent of them girls) have been removed from work, and another 1,500 are working significantly fewer hours. The project's vocational training graduates have experienced an improvement in the quality of their working life, and more than 80 percent of children enrolled in the project's non-formal education activities have entered and stayed in the formal education system.

- In Egypt, CIDA support for the Promoting and Protecting the Interests of Children Who Work project ($4.82 million invested from 2002 to 2007) has led to the development, testing, and dissemination of several innovative methodologies for improving the lives of children. The methodologies include new types of loan products and links between SMEs, support organizations, and social development organizations in areas like literacy and participatory methodologies with children. The project also cooperates with the Government of Egypt in its development of a national child labour policy.

Support and Promote the Integration of Gender Equality Considerations in All Development Policies, Programs, and Projects

- Many CIDA governance projects support gender equality. For three years CIDA's South Asia Regional Program (SARP), ($2.5 million invested from 2001 to 2004) focused on issues facing women in local governance, including analysis and collection of information in relevant case studies, and on issues around civil society participation in policy-making and local governance. Results included an increased capacity and awareness among civil society organizations in promoting and supporting women leaders. SARP's work in governance expanded over the course of 2003–2004, with implementation of the Media and Governance Learning Network by the Canadian Institute on Governance, and CIDA's joint funding, with the Japan International Cooperation Agency, to the AsDB's Gender-Focused Regional Technical Assistance project on gender and local governance.

- CIDA's Balkans program has found gender-specific programs very successful in supporting women's empowerment and equality. CIDA provided support to the South Eastern European

Women's Legal Initiative (SEELINE), a network of women's rights activists from the countries of Central and Eastern Europe. SEELINE is making progress in creating a strong lobby of legal professionals promoting gender-sensitive legislation in the region to reduce systematic discrimination against women. SEELINE's research and analysis on anti-violence legislation in Albania was cited in a United Kingdom (UK) appeals court decision on an Albanian woman's asylum case. The design of the SEELINE network has proven effective, and will be replicated in future to address minority women's legal status in the region.

- Canada supports many of its partners in building capacity on gender equality and integrating gender equality into their programs. For example, CIDA introduced a multi-donor Gender and Development Cooperation Fund at the AsDB which helps developing member countries close gender gaps and make progress in achieving the MDGs. The fund also helps the AsDB accelerate implementation of its Gender Action Plan and Gender and Development Policy.

- At national levels, CIDA continues to support strategic interventions by local organizations that improve the status of women. In Kenya, the Gender Equity Support Project ($5 million invested from 2001 to 2008) continues to be praised for its strategic results through innovative planning. The project played a role in helping form a local network on women's property and inheritance rights to prevent Kenyan women from losing their homes, land, and other property due to discriminatory laws and customs.

- CIDA also supports interventions by national organizations at the practical level. In Haiti, a number of local funds support strategic interventions, productive commercial activities, and health care and social services. For example, in 2003–2004, these funds supported the training of 40 women in popular communication, a regional colloquium on gender-based violence, and a workshop on sexuality and reproductive rights for 20 Haitian organizations. The funds also supported emergency assistance, including psychological support for child victims of violence or children who were witnesses to violence. These activities resulted in a better understanding of violence, increased participation of women in decision-making in community organizations, and the strengthening of women's networks.

- In Nepal, the Canada–Nepal Gender in Organizations project ($4.53 million invested from 1999 to 2004) helped governmental organizations and NGOs carry out gender-responsive development. The Government of Nepal is active in developing an enabling policy and regulatory environment. More than 50 percent of the participating NGOs in Nepal have expanded their funding base, and several are delivering programs in collaboration with local government, contributing to prospects for the sustainability of projects once support for them ceases. Communities where these NGOs are active have started reporting results that will help reduce gender discrimination, increase women's participation in their communities, and improve health and quality of life.

Southern Cone Evaluation of the Paraguay Component of the Gender Equality Fund

Lesson 1: The uniqueness of the Gender Equality Fund allows it to cooperate effectively with other organizations, such as the United Nations Development Fund for Women (UNIFEM), UNICEF, the EU, the International Labour Organization, Save the Children, and others, to promote a gender equality agenda. CIDA, through the work of the fund, is recognized as a leader and a model in this regard.

Lesson 2: The responsive nature the Gender Equality Fund and access to it by civil society in Paraguay were critical for building a strong sense of local ownership, partnerships, and mutual respect. Through the orientation committee and the range of partners, the Fund is well positioned to be at the centre of the discussion and development of policies and practices in promoting gender equality.

Lesson 3: Changing societal attitudes among men and women to domestic violence and bringing men on board, as allies, are extremely important aspects of the fund's work in Paraguay.

Lesson 4: As part of changing attitudes, greater attention could be given to communication processes, including the media. This is important in disseminating information and sparking discussion around the law against violence and its application, but also in fostering values that make such violence unacceptable.

Provide Humanitarian Assistance in Times of Natural Disaster and/or Conflict

CIDA's humanitarian assistance program has a mandate to provide timely, effective assistance to victims of conflicts and natural disasters in developing countries. CIDA does this mainly by providing financial support to UN humanitarian agencies, Canadian NGOs, and the International Red Cross and Red Crescent Movement. With FAC, CIDA also promotes and advocates for adherence to international humanitarian laws, standards, and principles, such as the right of people to seek asylum, and the protection of civilians and humanitarian workers. In 2003–2004, CIDA led a collaborative effort among donor governments to improve the accountability and effectiveness of humanitarian actions, through the Good Humanitarian Donorship initiative.

- Canada is a major donor to the WFP, which provided food aid to 104 million people in 81 countries in 2003. Canada's commitment to the WFP more than doubled from $64 million in 2000–2001 to $145 million in 2003–2004. Of this, $48.9 million went toward responding to humanitarian emergencies in Africa, and $25 million was used to fund school feeding programs in five African countries (Ethiopia, Mozambique, Mali, Senegal, and Tanzania).

- In addition to its support for the WFP, CIDA has also provided multi-year program funds since the early 1980s to the Canadian Foodgrains Bank, a partnership of 13 Canadian church agencies. The program improves access to adequate and nutritionally balanced food in both the short and long term. In 2003–2004 CIDA provided $16 million to the Canadian Foodgrains Bank to support development and relief food aid operations in more than 25 countries where it funded food aid projects. CIDA matches donations to the Bank at a 4:1 ratio, up to a maximum of $16 million.

- During the recent crisis in Haiti, CIDA had the opportunity to implement a new strategic approach that was essential in ensuring continuity in the provision of aid. The launch of the *Centre de gestion des fonds locaux*, a new mechanism consolidating all local funds into one locally managed structure, allowed more synergy and flexibility in project management, so

that Canadian assistance to Haiti (including emergency relief) could be maintained throughout the crisis, even following the evacuation of Canadians from Haiti.

- UNHCR provided protection and assistance to the 4 million internally displaced persons and Afghan refugees in neighbouring countries unable to return to their homes. A CIDA contribution of $3 million helped make possible the voluntary and gradual repatriation of 1.2 million refugees and 300,000 internally displaced persons. Basic reintegration assistance included shelter, water, education, health, community services, and cash-for-work initiatives.

- In cooperation with the Canadian Red Cross, CIDA provided expertise to perform an emergency needs assessment of the December 2003 earthquake in Bam, Iran. The Canadian consignment of blankets, plastic sheeting, water pumps and generators responded to the most crucial and immediate health concerns among the affected population.

- CIDA continued its efforts to meet the humanitarian and human development needs of Palestinian refugees. In addition to the Agency's $10-million annual core funding to the UN Relief and Works Agency for Palestine Refugees (UNRWA), CIDA responded to emergency appeals from the UNRWA and the ICRC in the amount of $2.7 million.

- CIDA provided $6.7 million to support humanitarian activities in the Democratic Republic of Congo, assisting 3.4 million internally displaced persons and 250,000 refugees. CIDA worked through its partners, including the ICRC, the UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, CARE, World Vision International, Action Against Hunger, and Médecins Sans Frontières. The Agency also provided $5.2 million for food aid and measles vaccinations through the WFP and UNICEF.

- CIDA provided close to $10.5 million in food and other emergency assistance for Sudan, including help for victims of the new civil conflict that engulfed Darfur in the western part of the country. The crisis in Darfur remains a key humanitarian concern into 2004–2005. As of the end of August 2004, CIDA has provided close to $25 million in food and non-food humanitarian assistance to Sudan since October 2003, including $14.5 million for internally displaced people in Darfur and Sudanese refugees in Chad.

4.3.3 Governance

Strategic Outcome	Priorities/Intermediate Outcomes	Sample Indicators/Immediate Outcomes
Improved governance structures and institutional capacity, strengthened civil society, improved peace and security, and enhanced respect for human rights and democracy	• Promote public service reform and greater use of rules-based systems to govern economic, political, and social affairs • Build democratic institutions and processes that represent and engage all members of society • Support the increased promotion and protection of human rights by institutions, governments, and civil society organizations • Increase the amount of attention paid to conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding, and security	• Improvement in the World Bank Institute's composite indicators for rule of law, government effectiveness, control of corruption, regulatory quality • Strengthened compliance among countries with international human rights instruments • A decrease in the number of violent conflicts/threats to security • More balance in proportion of females and males participating in decision-making in peace- and conflict-related institutions, mechanisms, and processes

Introduction

The trend toward democracy and free-market economies in the 1990s has led to rapid growth in democratic national institutions and processes in developing countries. This process often involves profound, complex social and political changes that require long-term effort and commitment. Many countries still struggle with weak institutions, corruption, conflict, and a lack of respect for human rights. There is, however, growing awareness that peace and sound governance by an open, accountable government are critical to economic growth and sustainable development. Improving governance, though, involves a range of issues that overlap each other and other areas of intervention.

CIDA supports governance programming within governments, civil society institutions, private sector organizations, and the voluntary sector. In 2003–2004, CIDA continued to build technical and managerial capacities in partner organizations; and to support peace, democratic processes, and the promotion and protection of human rights. Among the key lessons learned in this complex, volatile sector have been the continued need for flexibility, adaptability, appropriate sequencing, and effective risk management. It is also increasingly evident that governance and its underlying institutions and processes are fundamental to the success of all other areas of development assistance—whether economic, social, environmental, or peace-and-security-related—and to effective implementation of new programming methods, such as those described in Section 4.4 of this report.

The challenge of measuring performance and changes in governance is daunting. CIDA, along with other donors, practitioners, and academics, is pursuing improved methods and data sources to document governance conditions, capacities, and processes.

Key Targets and Results

Promote Public Service Reform and Greater Use of Rules-Based Systems to Govern Economic, Political, and Social Affairs

- CIDA supported a growing number of reform programs designed to prepare partner countries for greater participation in world markets, while at the same time fostering the rule of law. For example, in Vietnam, the Policy Implementation Assistance Project ($10 million invested from 2000 to 2006) is supporting key high-level advisory groups to the prime minister and committees of the National Assembly. The Project is proving effective, with key results including input into the development and implementation of judicial reform ordinances and the competition law, and the holding of extensive workshops on international economics and participation in trade regimes.

- CIDA also continued to support countries' efforts to decentralize their governments by providing technical assistance at the local level. The Philippines' Local Government Support Program ($31.9 million invested from 1998 to 2004) achieved concrete results in the 208 local government units where it worked: more than 50 percent of the units were demonstrating efficient, effective leadership and management (compared to 6 percent in 2000); more than 40 percent were ensuring adequate delivery of essential services to poor and disadvantaged groups (compared to 4 percent in 2000); and nearly 40 percent had achieved effective, equitable civil society participation (compared to 7 percent in 2000). Another major thrust in 2003–2004 was the establishment of several peace zones in conflict-prone areas, focusing on the role of local governments in building peace.

- CIDA's work with the African Development Bank (AfDB) contributed to the completion of guidelines for preventing and combating fraud in bank operations and approval of an inspection fund. CIDA's support has also been particularly strategic in strengthening mechanisms to prevent corruption in Bolivia. CIDA was one of the first donors to fund the Anti-Corruption Unit of Bolivia's Vice President's office ($70,000 invested from March to September 2004). The Unit demonstrated the Bolivian government's political will to address corruption by creating an environment in which corruption will not be tolerated. It has provided a means for public complaints to be processed, investigated, and resolved. Several cases investigated by the Unit have resulted in legal charges laid against public officials.

- CIDA is also working to strengthen its partner countries' capacities in financial management to allow them to take stronger roles in managing their own development. In Ethiopia, support given to the Office of the Auditor General is helping improve transparency, accountability, and efficiency in public service delivery as the Office reinforces fiduciary measures. CIDA is a key partner in the development of the Government of Ethiopia's new, wide-ranging Public Sector Capacity Building Program aimed at improving the scale, efficiency, and responsiveness of public service delivery at the federal, regional, and local levels; empowering citizens to participate more effectively in shaping their own development; and promoting good governance and accountability. Also, as a result of training provided to Senegalese graduates by the Canadian Comprehensive Auditing Foundation, graduates helped modernize and increase the accountability of state institutions by increasing

transparency and using participatory approaches in the public sector. The state inspection board in Senegal, the *Cour des Comptes*, also adopted the Canadian model of comprehensive auditing in the internal inspections of its ministries.

Strengthening Governance Through Aid

In 2003–2004, CIDA provided China access to Canadian expertise and experience to help the nation move ahead with economic, social, and governance reforms. CIDA's efforts have supported China's increased engagement in a rules-based international system, the country's compliance with international covenants, and helped China with its legal, judicial, and legislative reform.

To help strengthen China's capacity to meet its international obligations in 2003–2004, CIDA did the following:

- supported a linkage project with the Supreme People's Court to help with court reforms at national and provincial levels;
- provided environmental policy advice to senior Chinese leadership (the Premier of China) on clean industrial production practices, energy development strategies, the creation of an environmental protection industry, and financing of environmental protection;
- supported the Chinese government in developing improved emissions forecasting; increasing public awareness; and improving the training of government officials on climate change issues;
- supported a WTO capacity-building project to train key officials on the international standards and obligations accompanying China's accession to the WTO; and
- provided policy advice and training in areas such as the codification of China's environmental legislation; employment policy after China's entry into the WTO; and land use and eco-environmental protection.

In support of China's interest in strengthening its domestic governance systems and improving access to and participation in these systems, in 2003–2004 CIDA supported the following:

- a legal aid project with the Chinese Ministry of Justice to heighten public awareness of laws and increase access to and use of legal aid and community legal services by the poor and other disadvantaged groups;
- a project supporting the Canadian Bar Association's work with the All China Lawyers' Association to strengthen the latter's capacity to play an increasing role in China's legal system;
- a legislative cooperation project to improve citizen participation in the legislative process of the National People's Congress;
- a women's law project that contributed to China's latest family law reforms; and
- a responsive program dealing with issues like peasant workers, children's rights, and labour laws.

Developing a legal system that respects international norms is an extremely important part of China's evolution toward a modern, more democratic state. Development assistance is an effective tool to support China in this regard.

Build Democratic Institutions and Processes that Represent and Engage All Members of Society

- CIDA supports empowerment at the grassroots level by building the capacity of both organizations and individuals to participate in their countries' decision-making processes. In Pakistan, the NGO Support Programme ($6.08 million invested from 1996 to 2003), implemented by South Asia Partnership-Pakistan, has trained social activists, women workers, peasants, and labourers so they can contribute to local government and influence local agendas in favour of the marginalized.

Partners in Governance

Canadian NGOs play an important role in strengthening civil society in developing countries, and in fostering greater respect for rights and democratic principles. They work at the grassroots level; are capable of acting and reacting quickly; and frequently support small, experimental programming that can be scaled up for larger supporters, such as CIDA, to finance. Working closely with their international counterpart organizations, Canadian NGOs support capacity-building to strengthen analytical skills; advocacy and defence of human rights; and participation in democratic processes.

- CUSO's partner in Ghana, the Centre for Sustainable Development Initiatives (CENSUDI), supported women in running for public office in Northern Ghana. To date, 12 women have been elected to district assemblies. In addition, in 2003, CENSUDI supported 301 rural women and 160 men in two districts of Ghana to participate in training sessions on gender, legal, and women's rights, with the support of their male and other community relatives.
- The Primate's World Relief and Development Fund's partner in the Philippines, the Central Visayas Farmers Development Centre, mobilized poor farmers, fishing communities, and sugar plantation workers to help them realize their rights, make their voices heard, and promote their effective participation in governance and democracy at local, regional, national, and global levels.
- The Canadian Co-operative Association supports the development of grassroots co-operatives as sustainable enterprises serving the needs of the poor in Lesotho and Ethiopia. The Association has provided the literacy and numeracy skills that the communities' poorest members need in order to meaningfully participate in co-operative and community decision-making. The Association has also built the capacities of volunteer co-operative directors to provide effective leadership to their co-operatives through improved democratic representation, transparency, and accountability.
- The Thai Journalists Association, a partner of the Canadian Journalists for Free Expression, initiated a new system for reporting press violations and issuing alerts about free-expression concerns. The Association has also built local capacity to conduct investigative journalism in both radio and print media.

- CIDA supports the electoral process to ensure fairness, transparency and access for all. In Ukraine, the Democratic Institutions and Practices project ($500,000 invested) contributed to amendments to election laws, and trained independent NGOs to act as domestic observers. The observers identified and registered election law violations in the mayoral elections in Mukacheve, leading to a government inquiry into the legality of electoral results.

Support Increased Promotion and Protection of Human Rights by Institutions, Governments, and Civil Society Organizations

- CIDA supports capacity building in national human rights institutions such as Indonesia's National Human Right Commission, Komnas HAM. The Komnas HAM institutional support project ($2.16 million invested from 1999 to 2003) strengthened organizational development programs, built staff skills, and provided assistance in program development and delivery. In 2003–2004, an evaluation of the project confirmed that Komnas HAM had established a system of classification for human rights violations; that the organization's library and computer systems were functioning well; and that, through training, its staff had become more knowledgeable on human rights issues, documentation, and investigation. CIDA also supported national human rights institutions in Bolivia, India, Nepal, and Peru in 2003–2004.

- In 2003–2004, the UNDP continued to lead in good governance work in developing countries, both through technical cooperation and donor coordination at the country level. Its neutrality and legitimacy allowed the UNDP to question, challenge, and address the effectiveness and accountability of developing countries' governments, issues that may be

too sensitive or difficult for IFIs or bilateral organizations to address directly. Democratic governance accounted for 40 percent of the UNDP's program expenditure, with focus in such areas as strengthening legislatures, electoral systems and processes; decentralization and local governance; access to information; access to justice and human rights; and public administration reform, including combating corruption. Canada provided the UNDP with $56.5 million in core funding in 2003–2004. CIDA also supported the Human Rights Strengthening Programme (HURIST), a joint project of the Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights (OHCHR) and the UNDP aimed at implementing the UNDP's Integrating Human Rights with Sustainable Development policy.

- The CIDA-funded International Criminal Tribunal for the former Yugoslavia (ICTY) project reviewed more than 1,000 cases to be tried before the tribunal to ensure allegations were in accordance with international standards. The ICTY Victims and Witnesses section of ICTY's Sarajevo office provided witnesses with information and support before their appearance in front of the tribunal by gathering their depositions and building a strong civil society network and providing witnesses with medical services, housing, and legal services.

- In Lebanon, CIDA supports the strengthening of institutional capacities in juvenile justice, focusing, in particular, on the rehabilitation of minors in conflict with the law, and on judicial protection for minor victims or minors in danger. The project is working to establish a Protection Section at the Youth Department of the Ministry of Justice and judicial protection procedures for minors at risk and minor victims.

Increase the Attention Paid to Conflict Prevention, Post-conflict Reconciliation, Peace-Building, and Security

CIDA's Response to the Crisis in Iraq

A year ago, CIDA had no program, no partners, and no presence in Iraq, and very little knowledge of the country. A year later, CIDA has pledged up to $300 million in humanitarian and reconstruction assistance for Iraq, committing more than two thirds of this support toward multilateral efforts. CIDA has disbursed more than $121 million and Canada played a lead role in the establishment of a multi-donor trust fund facility for Iraq. Canada's pragmatic approach to the reconstruction efforts, and its initiatives to rally the support of countries that, like Canada, were not part of the military coalition in Iraq, drew praise from both coalition and non-coalition members. CIDA promoted a whole-of-government approach by leading an interdepartmental coordination committee, and ensured a tightly coordinated response through regular meetings of an Agency-wide, senior-level task force. The task force model is a useful example for CIDA's future handling of complex emergencies with major political implications.

- CIDA's support helped build the capacity of civil society organizations in 2003–2004 to continue good governance, even under extremely difficult situations. In Haiti, for example, political violence and lawlessness emerged ahead of President Jean-Bertrand Aristide's flight from the country. However, given the long-term partnerships between Canadian and Haitian NGOs, many of the community-based institutions (such as 70 credit unions, representing 150,000 beneficiaries) continued to operate and were protected by their communities, even at the height of the violence. Not a single credit union was damaged during the recent upheaval, which in Haiti represents a unique exception to looting in a nation all too familiar with it.

- CIDA's support to the OAS's special mission in Haiti contributed to strengthening key institutions, especially in security, justice, human rights, democratic development, and governance. Improved working relations between political leaders and those in NGOs and nongovernmental institutions have provided much-needed support to Haitian interim government as it endeavours to adopt transparent, representative practices.

- Community participation is key to peacebuilding and reconciliation. In the Democratic Republic of Congo, CIDA assistance to the Intercongolese Dialogue (2001–2003) not only supported the work of the UN team helping the transition to peace, but also supported the continued participation of civil society groups in the peace negotiations, and provided a greater role for women in the process.

- Post-conflict security is essential for countries to recover and rebuild. CIDA is active in a number of countries, helping locate and remove landmines and other unexploded ordnance, raising awareness about landmines, and providing assistance for victims. CIDA's Mine Action Unit, along with FAC, continued to encourage and help states in implementing mine-banning treaty conditions, and developing landmine legislation in member countries. Results in 2003–2004 included enabling legislation in Eritrea and Bosnia. Similar legislation is also being prepared in Afghanistan.

- Through the Canadian Peacebuilding Fund, CIDA supported activities to promote peace and security in many conflict-affected countries, including Sierra Leone, Sudan, Angola, Colombia, Nepal, and Sri Lanka. Supported activities served to promote fledgling peace processes in these countries, improve democratic dialogue, and strengthen the capacity of civil society groups to engage in conflict resolution and conflict management. The Fund also enhanced the capacity of youth to promote peace, reintegrated and educated ex-combatants, and reduced the abduction of women and children in conflict zones.

- The Afghanistan program is based on Canada's role as a member of the coalition against terrorism and on the Afghanistan Transitional Authority's own National Development Framework and Budget. CIDA's funds are disbursed in alignment with the Afghanistan interim assistance plan for 2003–2004 and 2004–2005. Canada's presence there is based on a three-dimensional approach—defence, development, and diplomacy—ensuring a coordinated, integrated program, both with other donors and other Canadian departments.

4.3.4 Environmental Sustainability

MDG Targets:

- **Integrate the principles of sustainable development into country policies and programs, and reverse the loss of environmental resources;**
- **By 2015, halve the proportion of people without sustainable access to safe drinking water; and**
- **By 2020, achieve a significant improvement in the lives of at least 100 million slum dwellers.**

Strategic Outcome	Priorities/Intermediate Outcomes	Sample Indicators/Immediate Outcomes
Improved environmental sustainability through the protection, conservation, and management of the diversity and integrity of the environment	• Support and promote the integration of environmental considerations in countries' policies, programs, and projects, in support of the achievement of the MDGs • Contribute to increasing capacities to address environmental issues such as desertification, climate change, water, and sanitation in ways that reflect the priorities and interests of poor women, men, girls, and boys	• An increase in the number of country initiatives incorporating sustainable, integrated water-resources-management approaches, which may lead to an increase in the proportions of people with access to safe water and sanitation • A greater number of country policies, programs, and projects addressing climate change, all of which may lead to a decrease in carbon dioxide emissions • More country initiatives integrating sustainable land management approaches—this may lead to increases in the proportion of land covered by forest; the amount of land protected to maintain biological diversity; and the proportion of people with access to secure tenures of land

Introduction

Climate change, deforestation, desertification, and the related natural disasters, such as droughts, floods, fires, sea-level rises, and insect plagues, are undermining the resource bases on which many developing countries depend for economic development, good health, and poverty reduction. At the same time, 20 percent of diseases in developing countries are linked to the environment, resulting in 7 million premature deaths per year that could be avoided with cost-effective environmental solutions. CIDA continued to address these issues in 2003–2004 by integrating environmental considerations into its policies, programs, and projects, and by providing direct investments to environment projects.

In accordance with the Government of Canada's environmental priority setting,[40] CIDA continued to integrate environmental considerations into its decision-making and activities. In support of the MDGs, the Agency relied heavily on project and program environmental assessments, and supported protection, conservation, and management of the diversity and integrity of the environment. Integrating environment considerations in health, agriculture, security, and other programs ensures sustainability in what are often the most cost-effective solutions to development challenges.

40. As shown by revisions to the CEAA, and the Cabinet Directive on the Environmental Assessment of Policy, Plan and Program Proposals (also called the Strategic Environmental Assessment, or SEA)

CIDA has achieved almost 100-percent compliance with the CEAA, and has launched preparations for developing a CIDA-specific regulation under the Act to address development projects in particular. The Agency has recognized weaknesses in the area of Strategic Environmental Assessment (SEA), which deals with policies, plans, and programs. During 2003–2004, the Agency continued to develop SEA guides and training material applicable to CIDA. Although plans for 2003–2004 to update CIDA's 1992 Policy for Environmental Sustainability were not completed, the research and analysis advanced well.

In 2003–2004, CIDA environment programming continued its capacity-building approach, and focused on climate change issues; access to, and management of, water resources; and sustainable natural resources management. CIDA's expenditures on environmental sustainability (7.9 percent) remained at the same level as previous years.[41]

Specific work in support of the KAR on environmental sustainability reflects a shift from environmental programming through bilateral channels to multilateral programming channels, now representing 52 percent of CIDA environmental funding. CIDA achieves results through mechanisms like the Global Environment Facility (GEF), the Montreal Protocol, the Canadian Fund for Persistent Organic Pollutants, and the United Nations Environment Programme. Multilateral channels are the means through which CIDA supports Canada's international environmental commitments under multilateral environmental agreements such as the United Nations Convention to Combat Desertification (UNCCD).

A challenge in meeting the KAR on the environment relates, in part, to competing priorities–due to conflict and security issues or economic setbacks—and to the continued misunderstanding on the part of some nations as to the role of the environment in sustainable development for poverty reduction. For example, performance of the Pakistan Environment Programme ($18.7 million invested from 1993 to 2005) appeared to be sound but was below potential because of the low priority attached to conservation and environmental issues by both the government and people of Pakistan in recent years. This resulted in a decision by CIDA and the Government of Pakistan to remove the environment as a priority programming area in the new development strategy for Pakistan. Similarly, in CIDA's flagship Caribbean project, the Environmental Capacity Development (ENCAPD) project, the donor group committed less funding for the environment and, despite CIDA's urging, has not committed funding to the new Regional Environmental Strategy facilitated by the ENCAPD.

Despite such challenges, many partner countries underscored the importance of the environment to agricultural production, health, and poverty reduction, and therefore integrated environmental sustainability into their development activities. For example, an emphasis on natural resource management, particularly water management, is evident in both Ethiopia's national development plan and its New Coalition on Food Security, both supported by CIDA. CIDA also supports the Nile Basin Initiative, a collaboration of nine nations involved in resource management of the Nile Basin that has seen progress in the governance side as well as, concrete environmental sustainability results at the project level, thereby contributing to peace and security in the region.

---

41. Given current coding methodologies, much environment-related work was not reflected in the thematic breakdowns of CIDA spending. For example, the Agency's basic human needs projects often address critical issues of water and sanitation—closely related to the environment—but were not coded as such.

Key Targets and Results

Support and Promote the Integration of Environmental Considerations in Countries' Policies, Programs, and Projects in Support of Achieving the MDGs

- CIDA played a leadership role in strengthening the governance and implementation of the UNCCD. Many countries praised the momentum that Canada maintained during its presidency of the fifth Conference of the Parties to the UNCCD. These countries particularly noted the determination and courage of the UNCCD in pursuing these issues, which are especially important for African countries.

- In China, the Cleaner Production project ($15.4 million invested from 1996 to 2006) has allowed policy experts to contribute to the new Cleaner Production Promotion Law, provide advice on implementation of the law, and incorporate environmental considerations into the business processes of Chinese financial institutions.

- In Ethiopia, the Water Harvesting and Institutional Strengthening in Tigray project is building the capacity of a number of Tigray water institutions to better design and implement sustainable water harvesting and small-scale irrigation schemes. It supports farmers in managing these schemes, and in soil conservation, water conservation, and developing irrigated agriculture—all key elements for achieving food security in the Tigray region.[42] Lessons learned in these technical areas, and lessons on the need to build managerial capacity in regional and district institutions, will strengthen new programming approaches in CIDA's Ethiopia Food Security, Agriculture, and Rural Development program.

- In the Caribbean, the Caribbean Planning for Adaptation to Climate Change project has provided information and analysis on the implications of climate change for water, health, and agriculture, and provided a climate-risk-management framework. Much of this research will be incorporated into the new Mainstreaming Adaptation to Climate Change program implemented by the GEF, to which CIDA contributes.

- The outcomes of the projects funded by the GEF continued to be key in protecting, conserving, and managing the integrity and diversity of the environment. Canada supported the GEF in extending its mandate to include both persistent organic pollutants and land degradation as new programming areas of focus.

---

42. These water institutions include the Tigray Water Resources Development Bureau, the Tigray Bureau of Agriculture and Natural Resources Development, the Tigray Agricultural Research Institute, and the Tigray Cooperative Promotion Office.

Treegrowers' Co-operatives Reclaim Wastelands in India

The long-term goal of this project ($16 million invested from 1993 to 2006) is to strengthen India's capacity to reclaim and manage its wastelands economically and environmentally sustainably. The project has been supporting viable, village-based tree growers co-operative structure that promotes a model of social forestry combined with sustainable management of water and land resources.

The co-operatives have improved the ground water quality and moisture retention of adjoining lowlands and have increased the availability of fodder and water, even in drought conditions. The effects were validated by change detection studies using geographic information systems and remote-sensing techniques. At the policy level, a proposal advocating access to drinking water as a fundamental right under India's constitution was accepted and incorporated in the *Report of the National Committee to Review the Working of the Constitution*, a body set up by the country's prime minister. Proposed amendments to the constitution to combine ecology and governance have also been accepted by the Planning Commission, Government of India, and are now being promoted by that body. In recognition of the quality of work and the governance underpinnings of CIDA's Indian counterpart for this project, the Foundation for Ecological Security, three state governments in India have earmarked public forestlands to be managed by the Foundation—an unprecedented outcome in India.

Help Increase Capacity to Address Environmental Issues such as Land Degradation, Desertification, Climate Change, Water, and Sanitation, in Ways that Reflect the Priorities and Interests of Poor Women, Men, Girls, and Boys

- In Honduras, CARE's Water and Sanitation Project is helping 35 communities protect micro-watersheds and install new water systems to provide 16,000 people with potable water. Community health has improved, and women are active participants in implementing and managing the project, increasing their status in the community and giving them opportunites to acquire the skills to manage other community development projects, including income-generating schemes.

- In Central Asia and the South Caucasus, the Caspian Basin Greenhouse Gas Emissions Reduction Training Program ($4 million invested from 2002 to2005) is helping the oil and gas sector in Azerbaijan, Uzbekistan, and Kazakhstan identify and develop greenhouse gas emission-reduction projects to be funded under the Kyoto Protocol or by other means. Training and study tours in Canada have increased awareness among Central Asians from both the government and business sectors about Canada's environmental policy process.

- The Agroforestry for Sustainable Rural Development Project ($8.5 million invested since 2001) disseminated proven agro-forestry technologies to meet the needs of farmers in Zambia, Zimbabwe, Tanzania, Mozambique, and Malawi in dealing with food security, low soil fertility, shortages of fodder, lack of fuel wood due to deforestation, and soil loss due to poor conservation measures. To date, the project has reached more than 200,000 farmers.

- In Indonesia, two projects funded under the Canadian Climate Change Development Fund (the CCCDF, a five-year, $100-million fund in its penultimate year)—the carbon storage and sequestration through protection and management of peat swamp forests program and the forest management for carbon sequestration program—have supported a series of community-based activities, with the latter also producing information on climate change of potential use to Indonesian negotiators at international meetings. However, both projects

failed to produce the expected results in the time frames imposed by the CCCDF, and both programs are considering possible revisions to their work plans.

- As a follow-up to the World Summit on Sustainable Development (WSSD) held in fall 2002, CIDA integrated a number of key actions into its SDS3, including a new land management strategy that will include desertification, ongoing programming in agriculture and climate change, and a focus on Africa.

- In its 2003–2004 RPP, CIDA committed to updating its 1992 Policy for Environmental Sustainability. This policy work is under development.

- With CIDA-support, IFIs also provided loans to address environmental issues. The AsDB issued new loans totaling $305 million to fund clean energy development and wastewater management projects in China; water supply and sanitation projects in the Fiji Islands, Pakistan, Samoa, and Sri Lanka; and a project to manage floods in Azerbaijan. Indonesia also received assistance to develop certified emissions ratings for greenhouse gases, to promote reforestation and afforestation.

- In a global partnership with the GEF, CIDA contributed to the Facility's $1.1 billion fund for about 200 biodiversity projects involving parks and other protected areas. The fund leveraged almost another $2.2 billion in co-financing from project partners. The Latin America part of the program seeks to establish interconnected biological corridors, and to mainstream biodiversity conservation into agriculture, trade, investment, and other economic development priorities. The GEF and its financial partners have also helped small island developing states in dealing with ship-generated waste, and, through participation in the International Convention on Prevention of Marine Pollution (MARPOL), provided technical assistance to 22 nations toward enhanced social and economic development.

4.4 Strategies for Delivering Lasting Development Outcomes: Enabling Results

Since releasing *Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness* in fall 2002, CIDA has made solid progress in its implementation. The policy statement clearly outlined what CIDA calls its "enabling strategies"—strategies that deal with how, when, where, with whom, and under what conditions CIDA performs its programming. These strategies reflect, and are based on, principles of aid effectiveness set out by the OECD, and include, among others, using new programming approaches; choosing the most appropriate sectoral, thematic, and geographic focus; and engaging Canadians.

CIDA's Canadian, international, and local partners play a key role in helping vulnerable groups when crises erupt in fragile or failed states. While CIDA's government-to-government relationship may be interrupted during times of crisis, local partners, almost without exception, remain engaged to support and protect vulnerable groups that may experience distress during these periods. Many of these local partners are used by multilateral agencies as delivery channels to reach the most vulnerable.

CIDA's programming approach over the next decade is intended to be strategic in its geographic and thematic focus, and yet, flexible in working with partners and implementing new programming approaches. Many lessons have been learned over the past two years, and most programs have refocused to better address challenges that reflect Canada's national interests, values, and comparative advantage in sectors where its expertise prevails.

4.4.1 Appropriate Programming Orientation

Consensual and Collaborative Partnerships Established Between CIDA and its Partners

Good partnerships are critical in creating an enabling environment for effective, sustainable development. The concept of partnership is based on the principle of equitable sharing of rights and responsibilities, and has implications for donors, implying a new role for them in developing country partners. It also calls for better coordination among all partners to ensure their aid programs complement one another and support local ownership.

An underlying message in CIDA's commitment to partnership is that Canada cannot do it alone; in order to make progress on global commitments to the MDGs, collaboration and sharing of effort is needed. In 2003–2004, more than 40 percent of CIDA's disbursements were delivered through multilateral channels, such as the UN and IFIs.

The Afghanistan program is based on Canada's role as a member of the coalition against terrorism and on the Afghanistan Transitional Authority's own National Development Framework/Budget. CIDA's funds were disbursed in alignment with the Afghanistan Interim Assistance Plan for 2003–2004 and will continue to be in 2004–2005. Canada's presence in Afghanistan is a 3-D approach—defence, development, and diplomacy—which ensures a coordinated and integrated program with other donors and with other Canadian departments.

As a member of the UNDP board of directors, Canada worked to strengthen the UNDP's lead role within the UN system for monitoring, reporting, and championing the MDGs; and on becoming a leader in the new and difficult area of demonstrating results in the "soft" areas of policy influence and capacity building. In 2003–2004 the United Nations Development Group (UNDG)—comprising the UNDP, UNICEF, the United Nations Population Fund (UNFPA), the WFP, and others—published *Indicators for Monitoring the Millennium Development Goals: Definitions, Rationale, Concepts and Sources* to promote a better understanding of the MDG indicators. Country teams, including Canada's, were asked to engage more civil society organizations in the process.

CIDA also worked closely with other donors to strengthen the capacity of Multilateral Development Institutions to assess and report on their effectiveness. As one example, CIDA was instrumental in the creation of an independent monitoring and evaluation function at the GEF, and also played a lead role in the development of the terms of reference for a comprehensive evaluation of the GEF that will be conducted in 2004–2005.

Through CIDA, Canada continued to strengthen its partnerships with multilateral organizations in 2003–2004. CIDA is an active participant in MOPAN, an informal network of like-minded

countries that does rapid assessments of the effectiveness of select multilateral institutions at the country level. In 2003–2004, MOPAN performed preliminary assessments in health, examining the work of the WHO, UNICEF, the World Bank, and regional development banks in eight developing partner countries. CIDA is also playing an important role in evaluating the effectiveness and results achieved by the WFP.

Within Canada, CIDA works to achieve partnerships among government, civil society, and private sector firms to deliver international development assistance. In 2003–2004 the Agency renewed its working relationship with the voluntary and private sectors to better support the principles of local ownership, results-based approaches, and harmonization. Its new partnership agreements with a group of Canadian volunteer cooperation agencies were founded in an environment of greater transparency, cohesiveness, and collegiality, all of which led to the creation of new management tools. The principles framework, one such tool, shows how volunteer cooperation supports effective development assistance practices, including good governance, engagement of civil society, public engagement, local ownership, and strengthened capacity.

With CIDA support, Canadian NGOs, co-operatives, unions, professional associations (including the media), and private sector organizations continued to respond strategically to the needs expressed by their counterpart organizations in developing countries. CIDA also continued to make good use of Canadian expertise, and encouraged networking among its partners, both in Canada and developing countries, to create communities of practice that share their knowledge and lessons learned.

Building partnerships with developing countries is a complex process. Coordinating donor activities and harmonizing aid practices are important aspects of a well-functioning partnership between donors and developing countries, with the partner country taking the lead wherever possible. In 2003–2004, CIDA was involved in harmonization efforts in several countries, including Ghana, where the Agency is part of a multi-donor program to provide budget support to the government's poverty reduction strategy. In Bangladesh, the Agency plays a major role in one of the most extensive donor coordination networks in Asia. Among its collaborations in Bangladesh are: an initiative with the UK to modernize the Bangladesh Water Development Board project; the co-funding of a legal reform program with the World Bank and the Government of Denmark; and a multi-donor effort, in which CIDA has taken a lead role, to coordinate arsenic mitigation efforts. CIDA was also one of three donors to a conference that led to the UNDG adopting the *Statement on a Common Understanding of a Human Rights Based Approach to Development Cooperation*. The document is already contributing to a more broadly shared basis for integrating human rights principles into UN development activities.

Finally, CIDA continues to strongly represent the Canadian development perspective through its leadership and participation at the OECD-DAC.[43] The Agency supported Canadian participation at the G8 Summit in Evian, France, and played a major role in organizing the well-received Tidewater meeting, an annual gathering of development cooperation ministers and heads of

43. A Policy Branch director chairs the Network on Conflict, Peace and Development Co-operation under the OECD–DAC. CIDA also led the creation of a task team on human rights and development in the OECD–DAC's Network on Governance.

development agencies. An additional opportunity to advance policy issues and raise Canada's development profile was gained when the Minister of International Cooperation's was accepted into the select Utstein Group.[44]

New Programming Approaches Piloted

Like other donors, CIDA is shifting from a traditional approach of supporting stand-alone projects to supporting comprehensive programs designed and initiated by partner countries and financed by many donors working together. This is known as a sector-wide approach, an innovative programming approach used by development agencies that increases the effectiveness of aid. Support using this approach is directed at comprehensive, locally owned programs that encompass entire sectors, such as education or health. Partners in a sector-wide approach include local institutions and the donor community, who share a common vision, common objectives, and often, common systems and procedures.

Whenever possible and subject to local capacity and governance, CIDA is increasingly putting its resources into a common fund that supports a broad-based program for the whole educational system, rather than, for example funding a project that provides training for teachers. This not only reduces duplication for recipient countries, but also ensures that any activity in the education sector will be supported by an overall plan. This more collaborative approach emphasizes dialogue, coordination, and strategic investing by all partners.

CIDA is involved in many sector-wide approaches, including in education in Vietnam, Mali, Mozambique, Burkina Faso, Uganda, and, recently, Honduras; and in health in Bangladesh and Mozambique; and in reproductive health in Guatemala and Nicaragua.

The Vietnam program was involved in several innovative programming initiatives in 2003–2004, including CIDA's contribution to a multi-donor sector-wide approach in education (Education of Disadvantaged Children project); a UNDP-led pooled-funding arrangement in support of public administration reform; and further support for expansion by the Small Scale Infrastructure and Services Development counterpart fund into Tra Vinh province.[45] CIDA's Nepal program has two projects involving new program approaches: the multi-donor Peace and Development Trust Fund, managed by the UNDP; and the WFP's multi-donor food-for-work project.

The Egypt program at CIDA is an example of a program moving from being a largely bilateral, government-to-government program to becoming a more varied mixture of program approaches. A project in early childhood education is taking an innovative approach to working with both the

44. The Utstein Group, founded in 1999 by development ministers from Norway, Germany, the Netherlands, and the United Kingdom, is organized around the principle that coherence among rich countries' policies (e.g. on trade, anticorruption, conflict management, and foreign aid) is critical in supporting development in poor countries. The Group's founding members are committed to using their national and international political leverage to implement a policy-reform agenda among the world's richest nations that promotes development, including increasing the roles of leaders of poor nations in determining their own countries' development agendas. CIDA was recently invited by the Group to participate in developing a common strategy and plans for combating corruption.
45. The Small Scale Infrastructure and Services Development fund is a decentralized initiative allowing CIDA to learn more about the financial relationships that exist between central and provincial authorities.

World Bank and the Egyptian Ministry of Education. CIDA's participation ensures that core Canadian values have been thoroughly integrated into the overall program.

Canada's Innovative Influence

In many partner countries, CIDA's intellectual contribution is as important as its financial contribution, giving Canada a high level of influence and leverage in the development community. Canada is considered a leader and pioneer in RBM. This expertise led to an invitation to chair a World Bank working group of various donor country representatives who are now evaluating the success of development interventions in the Sahel region of West Africa.

CIDA's contribution in gender equality led to a leadership role among donors in Malawi and Kenya. The Agency is also a leader in governance reform in Indonesia, harmonization of aid practices in Vietnam, SME support in Egypt, education in Mali and Niger, and food security in Ghana and Ethiopia. In Bangladesh, CIDA chairs important subgroups of the local consultative group on education and the environment. Canada also played a leadership role in the donor community in preparing for Mali's May 2004 local election, making inroads to bolster voter participation, especially by women. Although CIDA's programs in the Caribbean are regional, the Agency's participation in coordination meetings has been viewed as extremely important, since CIDA-funded programs were among the most relevant in addressing the financial crisis on the island of Dominica. CIDA is also a lead donor in coordinating the efforts of the international community in Haiti, where Canada is piloting an approach to working in difficult-partner countries. The approach will help the donor community, not only in Haiti, but in other countries in crisis as well.

Policy-Based Programming and Increased Policy Coherence Between CIDA and Its Partners

In today's interdependent world, non-aid issues, including international crime, global financial stability, peace and security, trade, and debt, all have the potential to affect development. For example, restricting market access and/or high subsidies on agricultural products has cost developing countries more in lost export sales than they receive in development assistance.

Many government departments and agencies in Canada are now involved, at some level, in international projects. Interdepartmental cooperation is as critical as cooperation among international donors. CIDA made a commitment to promote policy coherence within the Government of Canada, and ensures that key issues receive regular discussion, through interdepartmental working groups.

CIDA also promoted policy coherence with and through its partners in 2003–2004. CIDA's unwavering commitment to the landmark *Accord Between the Government of Canada and the Voluntary Sector* signed in 2001, and the Codes of Good Practice on Funding and Policy Dialogue adopted jointly in 2002, demonstrates the importance it places on dialogue, debate, and advocacy in the relationship between government and civil society. As proof of CIDA's commitment to dialogue and policy coherence, CIDA held a forum on basic education in January 2004, bringing together CIDA staff, academic representatives, voluntary sector organizations, the private sector, and multilateral institutions, to share experiences on basic education programming and policy directions.

Support to HIV/AIDS in the Caribbean

CIDA's Enhanced Support to HIV/AIDS in the Caribbean (ESAC) is a largely responsive project, and its progress is a good example of how CIDA is achieving results by responding to the needs of its partner countries. Through this initiative, CIDA has increased its field presence in the region, allowing stronger relationships to be built with local organizations. The Agency has also developed new partnerships with regional organizations that had not previously partnered with the Commonwealth Caribbean Program (e.g. the Caribbean Council of Churches). In addition, ESAC is helping to support a major collaborative partnership—the Pan Caribbean Partnership Against HIV/AIDS in the Caribbean. However, some capacity limitations mean that local Caribbean partners often find it difficult to generate good proposals in a timely manner and this represents an important challenge to developing more responsive programming.

Facilitation of Local Ownership

Local ownership is a fundamental tenet and determinant of success for development cooperation, and is a core element of all CIDA programs. Local ownership means that both the governments and their partner countries decide how they will develop. Their priorities, not those of donors, must prevail in any development program. It obliges partner countries to take responsibility for managing the financial and human resources in their development plans and activities.

CIDA takes different approaches to helping make local ownership happen in developing countries. These approaches affect how CIDA plans its work, or chooses to build the capacity of government and civil society organizations in partner countries. CIDA has gone beyond its RPP commitments in this area and has achieved notable successes, particularly with African nations. For many countries, their national development plan is the PRSP, which forms the basis for development cooperation with donors like Canada and the World Bank. CIDA has put in place new guidelines for developing CDPFs, requiring that all new country-level plans at CIDA strongly reflect partner countries' priorities and be based on these countries' own national poverty reduction plans. In Ethiopia, CIDA's new CDPF, approved in 2004, is strongly aligned with the Government of Ethiopia's PRSP, the Sustainable Development and Poverty Reduction Program. CIDA's Ethiopia CDPF involved elaborate analytical work and extensive consultations with Ethiopian authorities and civil society, other donors, other government departments in Canada, and Canadian stakeholders. In addition, the new five-year CDPF for Mozambique, developed throughout 2003–2004 and formally approved in April 2004, reflects the overall objectives of Mozambique's PRSP, the Action Plan for the Reduction of Absolute Poverty.

During 2003–2004, a program audit of CIDA's Pan-African Program underscored how the program is a keystone in supporting CIDA's Strengthening Aid Effectiveness policy in Africa. Since its programming framework was approved in October 2001, the Pan-African Program has significantly improved the capacity of several regional organizations, including the Forum for Agricultural Research in Africa and the African Capacity Building Foundation.

Another key element in encouraging local ownership in development is strengthening the ability of CIDA's partners to plan and manage their own development programs. In 2003–2004, wherever possible, CIDA continued to directly support the work of local organizations. In Malawi, CIDA provided training on incorporating gender equality principles into development programming so that local partners could better integrate gender into the rural development activities supported by CIDA.

Many other CIDA programs support the development of PRSPs for countries that have not yet completed them. In Honduras, CIDA's bilateral program, Pro-Mesas, approved in 2001, has since then put the Honduran PRSP front and centre. In the spirit of local ownership, the Strategy is consistent in its principles and strategic programming. CIDA's CDPF for Peru is closely aligned with the Government of Peru's 2004–2008 National Plan. CIDA's Peru plan helps build national capacities and ownership through a series of locally-managed funds that respond directly to Peruvian demands (e.g. CIDA's Democracy Fund, Public Policy and Public Sector Reform Fund, Canadian Fund for Peruvian Education, Gender Equality Fund, and Canada Fund for Local Initiatives).

4.4.2 Appropriate Sectoral and Thematic Focus

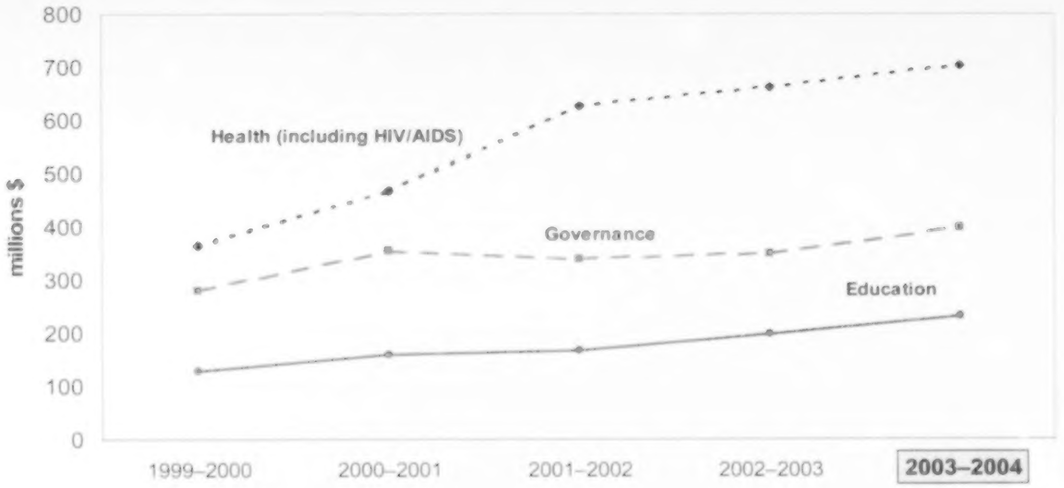
The launch of CIDA's Social Development Priorities framework in 1999 was a major step towards greater sectoral focus in CIDA, and included a commitment to double CIDA's investment in social development over the following five years. As of the end of 2003–2004, CIDA was on track to meet its spending commitments in the four social development areas identified as focus areas in 1999: child protection, health and nutrition, HIV/AIDS, and basic education.

Following the release of its Strengthening Aid Effectiveness policy in 2002, CIDA started focusing even more on a limited number of sectors and themes to maximize its impact, better respond to partner country priorities, and more closely reflect Canadian capacity to make a difference. In CIDA's nine countries of focus, for example, programming is increasingly focusing on two to four major areas of intervention, rather than on the five or six areas in previous years.

The key sectors that CIDA focuses on, which range between countries, include health (including HIV/AIDS), education, child protection, PSD, agriculture, water supply, and governance (including security). Support for environmental sustainability and gender equality cut across these themed areas. CIDA is also reducing the number of sectors in which it offers programs in non-core countries and regions. In the Balkans, for example, the number of sectors CIDA offers programs in has dropped from 57 to 15, and the program is continuing to sharpen its focus.

The following graph illustrates how CIDA's disbursements have been growing in the key health, governance, and education sectors over the past five years.

Chart 5: CIDA Aid Disbursements in Top Three Sectors from Fiscal Year 1999–2000 to 2003–2004



In 2003–2004, CIDA developed a number of policies and tools to help enhance its concentration on key sectors. For example:

- CIDA implemented its new agriculture policy, *Promoting Sustainable Rural Development Through Agriculture*, and released a new policy plan for PSD, called *Expanding Opportunities Through Private Sector Development*.
- CIDA continued to prepare the groundwork for a strategy on trade-related capacity-building and technical assistance, based on its growing programming experience in this area.

Many CIDA programs have reassessed their project portfolios in terms of gender equality, and gender-based analysis and gender equality strategies are now being incorporated into the planning of most of branch initiatives. For example, CIDA's Egypt program is integrating gender equality into its programming using a newly developed gender equality strategy. Tools, including a gender equality assessment form, the Framework for Integrating Gender Equality, and a publication on gender equality and trade-related capacity-building, have been developed to support the Agency's capacity in gender equality. A corporate Framework for Assessing Gender Equality Results has also been developed, and is currently being piloted.

CIDA also responded to current trends and emerging needs in partner countries, such as the following:

- War and civil conflict, by increasing spending in peacebuilding and conflict prevention, with a particular focus on Africa ($45 million invested from 2003 to 2004);

- Global security, by continuing to coordinate and collaborate with other government departments in support of international and multinational security operations, particularly in Iraq, Afghanistan, Haiti, the Middle East, Africa, and on terrorism in general. CIDA was also part of an interdepartmental working group on human security, peacebuilding, and civilian police deployment. The challenge in this sector is to remain focused on a limited number of areas to maximize the Agency's impact and effectiveness; and

- Taking part in the interdepartmental working group on the Canadian Police Arrangement, whose mandate is to respond to requests from the UN and multilateral organizations for peace-support operations; and in a steering committee at the assistant deputy minister level that advises ministers of FAC, CIDA, and Public Safety and Emergency Preparedness Canada.

4.4.3 Appropriate Geographic Focus

Enhanced CIDA Presence in a Small Number of Countries and Institutions

In 2003–2004, CIDA continued to expand and consolidate its work in the poorest countries in Africa. In its February 2003 budget, the Government of Canada pledged to double its development assistance by 2010.[46] At least 50 percent of this increase will go to Africa, bringing the total assistance to that continent over the next five years to about $6 billion. In its Strengthening Aid Effectiveness policy in 2002, CIDA made a commitment to enhance its programming in a number of the world's poorest countries, and selected an initial group of nine countries (Bangladesh, Bolivia, Ethiopia, Ghana, Honduras, Mali, Mozambique, Senegal, and Tanzania) on which to focus more resources in a limited number of sectors.[47] These are all low-income countries that have shown a commitment to poverty reduction, a demonstrated ability to use aid effectively, and a commitment to improving governance, respecting human rights, and ending corruption.

46. www.fin.gc.ca/budtoce/2003/budliste.htm
47. www.acdi-cida.gc.ca/aideffectiveness

The Canada Fund for Africa

The $500-million Canada Fund for Africa[48] launched at the 2002 G8 Summit in Kananaskis, Alberta, was established to support the G8 Africa Action Plan[49] and the New Partnership for Africa's Development, a made-in-Africa plan to lift the continent out of poverty.

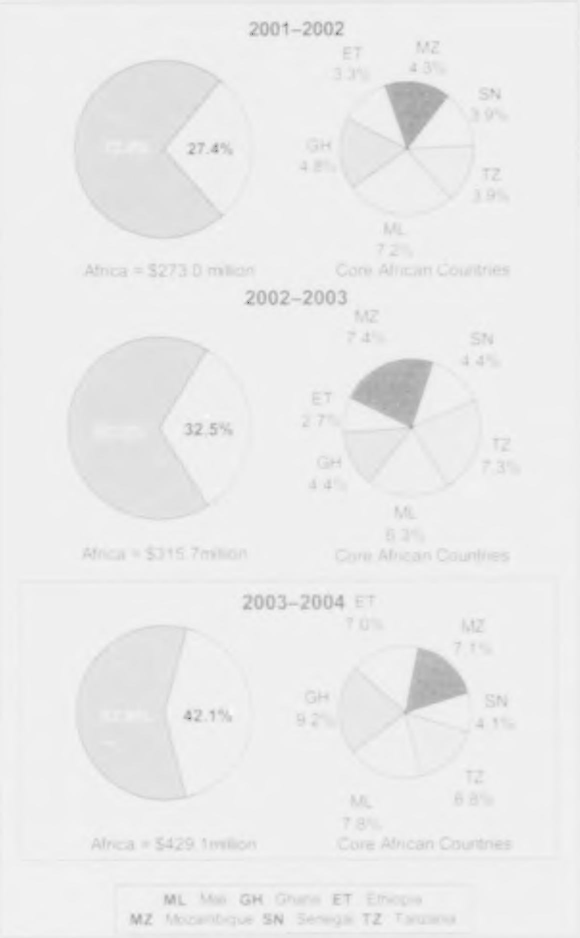
In 2003–2004, the Canada Fund for Africa realized a number of accomplishments as it continued to deepen its relationship with key partners while implementing projects consistent with African ownership and leadership, and with donor coordination. Highlights included the following:

- Support was given to the African Union (AU)[50] for unarmed military observer missions in Burundi and Comoros. Canadian funds were also made available to the AU for Darfur, Sudan, and for the establishment of an AU special representative for the protection of civilians in armed conflict, to advocate for and promote the protection of war-affected populations across Africa, with special emphasis on women and children.
- The IAVI is strengthening African expertise and research facilities, enabling the development of vaccines most appropriate to the HIV strains prevalent in Africa. In November 2003, the first volunteers were immunized in South Africa's two AIDS vaccine trials, which were cosponsored by IAVI.
- The West Africa Peace and Security Initiative is providing support through the Pearson Peacekeeping Centre (PPC) for the development and implementation of training programs at the Kofi Annan International Peacekeeping Training Centre in Accra, Ghana, for West African military personnel and civilians participating in peace-support operations. The PPC delivered the inaugural course at the Kofi Annan Centre in November 2003, on disarmament, demobilization, and reintegration of former combatants.
- A major campaign against corruption is being supported by the Africa-Canada Parliamentary Strengthening Program. The Program's influence is spreading, with national chapters of the African Parliamentarians Network Against Corruption being formed across the continent, allowing African leaders to share lessons learned in tackling critical governance issues like corruption, open government, citizen participation, and the funding of political parties.

CIDA is also concentrating its efforts within individual regions and countries. In Central Asia and the South Caucasus, CIDA is focusing its efforts in two countries, Tajikistan and Georgia. In Eastern Europe, CIDA is now focusing programming funds in fewer priority countries, namely Bosnia and Herzegovina, Russia, Serbia and Montenegro (including Kosovo), and Ukraine. This is a stark contrast to covering 28 countries, as the program did as recently as 2001. In China, CIDA's efforts are focused on the western part of the country, where poverty is still prevalent. The region lags behind the rest of the country in economic and social development, as well as in achieving the MDGs.

48. see www.acdi-cida.gc.ca/canadafundforafrica
49. see www.g8.gc.ca
50. see http://www.africa-union.org/

Chart 6: Breakdown of CIDA Aid Disbursements by Bilateral Branches in African Countries of Focus



Graduating Countries

Within the context of the Asia Branch Country Program Graduation Framework, the graduation of Malaysia and Thailand is based on having achieved middle-income country status and a Human Development Index ranking that indicated they made significant progress in social development. This combination produced dramatic poverty reduction and suggests that they can continue to develop without direct Canadian assistance. Malaysia graduated from Canadian bilateral assistance in 2003–2004. Thailand is a dynamic industrial economy and played a strong role in the Association of Southeast Asian Nations and in the region. Thailand will graduate from Canadian bilateral assistance in 2004-2005, and a CIDA-implemented transition project for Thailand will end the following year.

On May 1, 2004, CIDA's program in Central and Eastern Europe reached an important milestone, as 10 countries joined the EU. Eight of these new EU members (the Czech Republic,

Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Poland, Slovenia, and the Slovak Republic), all recipients of Canadian technical assistance since 1989, are now considered to have graduated from their donor-recipient relationship with Canada. As of April 1, 2005, all CIDA funding to these countries will cease. The ODA in Central Europe program will continue, which will mainly provide joint funding for development projects in other countries. CIDA will further identify countries to graduate and countries where it will focus its programming in future years.

4.4.4 Engaged Canadians

Improved Perception of the Value, Efficiency, and Effectiveness of the ODA and OA Programs

CIDA continued to promote greater public understanding and support for development issues, and helped foster a better appreciation for the nature and strategic importance of Canada's involvement in the developing world.

Considerable efforts were directed at improving CIDA's website, which attracted 2.2 million visitors, an increase of 14 percent over the previous year. Examples of improvements to CIDA's website to help it better respond to Canadians' information needs about Canada's aid program and global issues included: totally redesigning the website's front page and its Youth Zone, adding a searchable database of CIDA projects, and adding a new section called "Canadians Making a Difference in the World," along with a series of profiles of individuals and groups working in developing countries.

CIDA's communications programs and tools, including media relations, exhibits, the CIDA website, publications, and the Development Information Program, were used to inform and keep Canadians abreast of developments in Afghanistan, Iraq, and Haiti in 2003–2004, and to raise awareness of the challenges facing Africa and the initiatives Canada is funding in response to those challenges.

Informing Canadians About Canada's Work in Afghanistan

In addition to posting current information on Canada's diplomatic, defence, and development contributions in Afghanistan on the Government of Canada website, CIDA supported a range of media and communications initiatives to raise awareness among Canadians. On-the-ground briefings and project visits were organized for the CBC's *The National*, which aired live from Kabul in February 2003. CIDA's Journalism and Development Initiative made it possible for three journalists to get first-hand experience in Afghanistan, resulting in in-depth print and television media coverage with a combined audience of 16 million Canadians. CIDA's Mass Media Initiative supported the production of articles on education for girls in Afghanistan. Published in *Owl Magazine*, the articles were read by Canadian children. The Initiative also supported the production of a documentary, aired on the SCN Broadcast Network, on the work of a coalition of Canadian and Muslim organizations (the Mennonite Central Committee and the Iranian Red Crescent Society) providing prosthetic limbs to Afghanis dismembered by war. Finally, CIDA's Canadians Making a Difference in the World program profiled the work of nine Canadians in Afghanistan on its website and in public exhibits.

Reaching Canadian youth remained a focus of the CIDA's communication efforts. The Global Classroom Initiative continued to support the development and delivery of school-based educational resources for Canadian students and teachers. For example, the program supported

the Canadian Foodgrains Bank and Sisler High School in Winnipeg in developing and releasing a 10-unit curriculum for high school studies, called "Refugees and Exiles: A Canadian Perspective."

CIDA also worked strategically through its regional offices in the Pacific region, the Atlantic Provinces, and the Prairies to increase public awareness of Canada's ODA program, and participation in CIDA-supported activities. Monthly newsletters, information sessions with community-based organizations, and regional consultations were some of the initiatives by regional offices to improve communication between CIDA and its domestic stakeholders.

CIDA was also fortunate to draw on the resources of the Special Advisor on War-Affected Children to CIDA, Lieutenant-General (retired) Roméo Dallaire (*see the following box*). General Dallaire's work has been instrumental in contributing to the Agency's efforts to protect marginalized children around the world, and to engage Canadians on the plight of children affected by armed conflict.

Engaging Canadians: General Dallaire, Special Advisor on War-Affected Children

Since General Dallaire was appointed as Special Advisor on War-Affected Children to CIDA and to the Minister of International Cooperation in 2001, he has spoken to more than 15,000 Canadians at more than 100 events across the country, has given countless interviews, and has appeared in a variety of local, regional, and national media. General Dallaire has increased the understanding and awareness of Canadians—from high school students, university students, and academics to NGO personnel and private sector representatives—of the plight of war-affected children, and has inspired Canadians to become get involved in and beyond their communities. As one high school teacher said, General Dallaire was able to "personalize Canada's foreign policy and bring it to life for the students." After General Dallaire's visit to one school, the principal has said students started a fundraiser to support a child in a developing country, and became more active in the work of Amnesty International. At another school, students too young to participate in CIDA's Butterfly 208[51] contest were inspired by General Dallaire's talk to establish their own version of the contest, and delivered it to him directly in a stirring public presentation at CIDA in spring 2004.

Through its Canadian voluntary sector partners—NGOs, universities, colleges, unions, and professional associations—CIDA implemented the final year of the Public Engagement Strategy and Action Plan, 1999–2003. Partner activities targeted Canadian populations in their regions, and, in some cases, in several regions of the country. Through this multiplier effect, public engagement activities reached and informed many Canadians about international development.

CIDA's Stand-Alone Public Engagement Fund supported Canadian NGOs in fostering greater public understanding and increased support, in all of Canada's regions, for Canada's international assistance program. These NGOs worked on issues like fair trade, connecting indigenous youth, HIV/AIDS, and agriculture.

CIDA supported the work of Canada's provincial and regional Councils for International Cooperation by helping build the capacity of the organizations' memberships to conduct better public engagement activities. Through their networks, the Councils reached out to new audiences, such as teachers' associations and community groups, to highlight the importance of Canada's contributions to sustainable development.

[51] www.butterfly208.org

Greater Public Involvement in International Development Cooperation

In a recent public opinion survey conducted by Environics Research Group, eight in ten Canadians reported being involved in one or more of the following over the last year: donating to development organizations, purchasing fair trade products, joining development organizations, or participating in a campaign or demonstration to promote the interests of people in poor countries. Greater public involvement in development cooperation has been recognized as an important factor in strengthening the effectiveness of CIDA's work. This understanding is reflected in the Agency's Strategy on Public Engagement 2001–2003, which is about to be renewed with input from a wide range of external partners.

Youth engagement is a CIDA priority, and, as such, CIDA continues to manage the International Youth Internship Program, part of Human Resources and Skills Development Canada's Youth Employment Strategy.[52] The program continued to benefit hundreds of interns in 2003–2004, as well as its sponsoring organizations, and CIDA, by providing career-related international experience for interns and young professionals to sponsoring and host organizations.

CIDA also co-hosted the launch of the 2004 United Nations Consolidated Appeals Process for West Africa. The launch, CIDA's first time hosting the event, raised media, public, and institutional awareness of and interest in humanitarian issues. It featured the participation of CIDA and FAC ministers, parliamentarians, senior UN officials, and representatives from Canadian humanitarian agencies, and was well covered by national media.

In 2003–2004, CIDA held a number of public consultations while developing new CDPFs for programs in Vietnam, Ethiopia, Mozambique, Rwanda, the Balkans, Bangladesh, Haiti, Indonesia, and Bolivia. Plans are being developed for public consultations on CIDA's development strategies in Peru, and on the CARICOM regional programs.

4.5 A Summary of Management Results

Management approaches and frameworks—in people management; knowledge, information, and technology management; strategic planning and resource allocation; and management processes and support activities—are the foundation that supports CIDA's enabling strategies and the achievement of its strategic outcome goals in international cooperation and development. These approaches and frameworks play a critical role in enabling CIDA to implement its Strengthening Aid Effectiveness policy statement in a rapidly changing world. They also give CIDA the means to implement the first sustained increase to its aid budget in more than a decade: 8 percent annually starting in 2002–2003.

In recent years, CIDA has become a more diversified, knowledgeable work force and a more effective, knowledge-based organization. CIDA has done this by strengthening policy development and analytical capacity of its staff and establishing of new or revitalized Agency-level committees to better support decision-making in the Agency's financial, human, and

52. www.hrsdc.gc.ca/en/epb/yi/yep/common/guide.shtml

knowledge resources, policy, and information management and information technology (IM/IT) areas.

The Agency's financial performance in 2003–2004 was significant not only in terms of maximized use of the aid budget and improved control of operating costs, but also in terms of effective budget reallocation to meet Government of Canada priorities. CIDA developed a new regime of resource management principles, a corporate governance system, reviews of corporate service functions, and continuous alignment of the operating budget to the aid budget in light of changing aid priorities. This new management regime constitutes a comprehensive, long-term strategy for effective resource management within CIDA. The Agency has also designed a framework to develop, implement, monitor, and report on its Integrated Modern Management initiative action plan, and to address gaps in its management practices.

In all, the Agency's management results showed solid improvements in 2003–2004 compared with previous years, particularly in financial performance, analytical capacity, knowledge management, and corporate governance. Despite these achievements, there remain challenges. The following box describes a few of the lessons learned from 2003–2004 in CIDA's Africa and Middle East Branch (AMEB). Other branches echo many of these views as well.

Lessons Learned from the Africa and Middle East Branch

The single most important change experienced by the AMEB was the rapid and steep increase in the aid budget, which increased from $267 million in 2000–2001 to $730 million in 2004–2005, and which will continue to increase in the future, as a result of the 8-percent ODA increase, half of which is going to Africa. This growth poses a significant challenge. As Canadian ODA had declined over the prior 10 years, dedicated efforts were needed to raise awareness of the implications for Branch management, budgets, workloads, and people.

With the combination of the Agency's new aid-effectiveness policy, the significant focus on Africa, and newly established programming targets, it became critical for the Branch to ensure timely design of projects and the achievement of development results. Two of the Branch's key success factors were (1) the ability to establish a relationship between the Agency's priorities, and the Branches operating budgets, supported by a sound management accountability framework; and (2) the enhancement of CIDA's field presence.

Aligning the Agency's operating budget with the focus on Africa allowed CIDA to allocate Branch resources according to clear targets, and to seek the important reallocation of its operating budget across the Agency. It also quickly became evident that new knowledge and skills among staff were required. The Agency responded by designing training courses in financial and contract management; designing new programming approaches; supporting donor harmonization and coordination, using Branch case studies in parallel with helping corporate services improve Agency-wide tools.

With a growing number of donor partners now decentralized or regionalized, and more policy discussions taking place in the field, AMEB now has a growing complement of highly qualified, locally recruited professionals who are the essential link between local knowledge and contacts and CIDA's knowledge, policy, and processes. While the Branch has steadily been increasing its number of field employees in its six countries of focus, it has learned that enhancing field presence is not just putting more people in the field, but, rather, it means doing things differently and with different programming approaches and tools.

In this period of growth and transition, CIDA still faces challenges and unfinished business, such as improving the definitions of field and headquarters roles, responsibilities, and accountabilities; increasing training in the field; and improving and increasing standardized and monitored FAC services.

4.5.1 Strategic Planning and Resource Allocation

Strategic Outcome	Priorities/Intermediate Outcomes	Sample Indicators/Immediate Outcomes
Strategic planning and resource allocation.	• Strategically aligning planning priorities, reporting, and resource allocation.	• A new framework for managing the aid budget. • Use of costed work plans.

CIDA had noteworthy financial performance in 2003–2004, using 99.96 percent of its spending authority for grants and contributions. What is also significant is that, in response to the Federal Budget of February 2003, the Agency reallocated $40 million within the aid budget to meet major government-wide priorities. Following an analysis of the cost drivers that influence its operating costs, the Agency's operating costs as a percentage of total expenditures decreased from 10.12 percent in 2002–2003 to 8.72 percent in 2003–2004. Such streamlining is all the more impressive given that it was concurrent with a $16-million reallocation of CIDA's $200 million operating budget to meet emerging Government of Canada aid priorities overseas, as well as requirements to bolster spending on IM/IT, human resource management and accommodation and security services. The $40 million reallocation exercise is detailed in the following box.

Implementing the Government of Canada's Reallocation Commitments

As part of the Government of Canada's efforts to redirect program money to new priorities, CIDA reallocated $40 million from across its programs. Most of this was reallocated to support reconstruction in Iraq, which the Government of Canada identified as a priority, and will be directed to Iraq for the next two years.

To determine which areas to cut, CIDA carefully reviewed its existing and planned spending, and, with the object of preserving the integrity of Canada's development assistance, used the following criteria: the relevance and usefulness of Canadian programs, the quality of governance in partner countries, the potential for using funds from countries graduating from their aid relationships with Canada, and the opportunity to eliminate duplication and redundancy. The Government of Canada's commitment to allocate half of new development funding to Africa was still met, as was the program to support business cooperation, which was in alignment with the Government's priority to favour private sector development.

This reallocation provided an opportunity for CIDA to further focus its aid. The lessons learned from the experience will guide future reallocation exercises, enabling CIDA to continue to respond to emerging priorities like Iraq and Haiti in a timely, effective manner. However, it is clear that continuing to do this in the future will require significant choices and consequences.

To improve CIDA's internal accountability and decision-making, revisions were made to the structure, mandate, and membership of the Agency's corporate committees.[53] Collectively, the committees ensure conformity between branch policies, priorities, program directions, and operations, in support of Canada's foreign policies in given regions and CIDA's overarching international development assistance objectives. The initial assessment of the effectiveness of CIDA's committee structure was highly favourable, if time-consuming.

53. They now include the Policy Committee, Audit and Evaluation Committee, Corporate Resources Committee, Human Resources Management Committee, Budget Committee, Strategic Planning Working Group, Contract Management Committee, Performance and Knowledge Management Committee, and Financial Management Group.

Also in 2003–2004, CIDA developed and implemented its first costed work plan exercise. The resulting work plans integrate financial and non-financial information, and link expected results to resource allocation, greatly improving CIDA's accountability and transparency. The Agency is continuing its efforts to assess how this approach is functioning from an operational level, and the lessons learned from this process will be applied in 2004–2005 to improve the planning framework for subsequent planning cycles.

A framework for developing, monitoring, and implementing the Integrated Modern Management action plan was developed in 2003–2004 and is now being finalized. The Modern Management initiative was merged with the planning exercise for 2004–2006 to identify expected results and address any gaps in Agency management practices.

CIDA program delivery grants continued to increase both in number and in value in 2003–2004, reaching $840 million among 324 grant agreements. The increase could be attributed to, among other things, the 8-percent increase to the IAE, greater donor harmonization, and new directions in programming approaches. Nonetheless, contribution agreements remained the instrument most used, with 782 agreements totaling $977 million in 2003–2004. Service contracts continued to decline both in number and value, representing $126 million for 723 contracts. The programming tools associated with these contracting instruments remained core funding (grants), responsive programming (contributions), and directive programming (contracts).

4.5.2 People Management

Strategic Outcome	Priorities/Intermediate Outcomes	Sample Indicators/Immediate Outcomes
People management	• Resourcing for a renewed, sustained, and representative work force • Development and training for a highly qualified work force • Increased retention, through work force well-being • Enhanced field presence where necessary	• Demographic profile, Public Service Employee Survey, and employment equity analyses • Annual learning report and budget allocations for training • Public Service Employee Survey, and internal reports • Investment of human, financial, and skills resources

Resourcing for a renewed work force resulted in 244 new employees joining CIDA in 2003–2004, compared with 205 departures. CIDA field presence increased by 20 percent; with 129 postings in 2003–2004, compared to 101 per year over the previous three years. The Agency analyzed its overseas presence, and released a preliminary report with recommendations on how it could adjust to improve its aid effectiveness. An analysis was also done of the security and risk issues associated with field support units (or program support units, also known as PSUs) operating outside of Canada's official presence abroad. The analysis resulted in implementation of revised PSU structures and procedures to improve the personal security of PSU staff and to address Crown liability issues.

In 2003–2004, CIDA undertook a series of reviews, focused on current and future human resources functions, to clarify roles and responsibilities, management practices, processes, and frameworks. Values and ethics also received much attention. The revised *Values and Ethics*

Code for the Public Service was widely distributed throughout CIDA, and an action plan and accountability framework document await approval. In cooperation with the unions, CIDA also co-developed guidelines on the prevention and resolution of harassment in the workplace.

CIDA became a more diversified workplace in 2003–2004 by making strides toward achieving its employment equity goals. The Agency achieved labour market representation for all employment-equity-designated groups. For the visible minority designated group, the representation goal of the Embracing Change initiative was not only achieved but surpassed. For some branches, the focus in 2003–2004 was as much on changing attitudes, and creating a supporting environment for employment equity as it was on achieving statistical results by recruiting more members of employment-equity-designated groups. Members of visible minorities were offered opportunities such as acting appointments, career assignment programs, training, and professional development. For achievement in its Embracing Change selection board project, CIDA, along with six partners, was awarded the Michelle C. Comeau Human Resources Leadership Award.

CIDA is improving its standing in terms of official languages requirements, specifically the bilingualism of CIDA's EX-level executive cadre. As of March 31, 2004, only nine (7 percent) of 135 EXs did not meet the "C-B-C" linguistic profile, down from sixteen (12 percent) in the previous year. Appropriate training is being provided to the remaining executives in order that they can meet official languages requirements.

Learning plans and activities for employees are key in CIDA's transformation to a knowledge-based, learning organization. In 2003–2004, 868 courses were delivered to more than 1,000 employees. Through its continuous learning e-campus, CIDA developed a variety of learning tools, including a learning plan template and a process for developing personal learning plans. These tools support managers in meeting their accountability goals for staff training and professional development as identified in the new *Public Service Modernization Act.*

In 2003–2004, CIDA designed and approved an EX cadre management development strategy, with a mandatory curriculum of core management courses. Various training modules were made available to CIDA employees and programs were reinforced to improve workplace well-being. Both the modules and program reinforcement were aimed at retaining employees. A new comprehensive contracting learning program met specific operational needs and was well received. CIDA also evaluated its Program for New Development Officers, and evaluation results showed the program was efficient, effective, and relevant.

However, periodic checks have indicated the Agency does not yet consistently use the new competency profiles approved for EXs, including stewardship of knowledge resources, team work, communication, and partnership-building—all essential elements of sound knowledge management. Nor has CIDA yet updated its competency profiles for its PM program manager cadre, which could include similar elements. Similar checks show that staff are rewarded for collaborative behavior by exception, rather than systematically.

Because of the challenges of competing priorities and the difficulties of recruiting short-term professional help, some branches did not replace employees who were deployed or absent on

maternity leave, resulting in an increased workload for these employees' colleagues. Also, despite the number of retirements anticipated in CIDA's branches in the next few years, the Agency has not yet uniformly moved ahead on a comprehensive succession plan.

Workload and Work-Life Imbalance

Ensuring that staff can effectively balance work and life pressures is a concern for CIDA. However, employees throughout the Agency feel that work-related pressures have increased.

The case of one branch, the Americas, shows how workload and work-life imbalance are exacerbated when emergencies strike and a country program is hit with a crisis. The Bolivia program, for example, had a very difficult year in 2003, as it faced two major crises of social unrest within Bolivia and the tragic, sudden death of one of its staff members in an accident while on mission. Senior-level support is particularly important at such times, and Agency management provided highly valued support to the Bolivia team by:

(1) assisting and advising on policies and procedures to deal with the sudden death of a Government of Canada employee while on duty overseas, and contacting the family;
(2) providing grief counselling to all members of the Andes program, and to those who knew the deceased; and
(3) helping get the name of the colleague to the Memorial for Aid Workers, and organizing a memorial ceremony.

Elsewhere in the world, political and social upheavals put enormous pressures on staff deployed overseas. Experience has shown that these situations have the potential to increase stress, illness, and family problems because of the need to work long hours responding to the emergencies.

4.5.3 Knowledge Management

Strategic Outcome	Priorities/Intermediate Outcomes	Sample Indicators/Immediate Outcomes
Knowledge management	• Ensuring that staff has ready access to expertise and knowledge for continuous learning and improvement	• Implementation of a 2002–2005 knowledge management action plan

In the past five years, policy, research and analytical capacities of CIDA's staff have been considerably strengthened. The Agency's collective knowledge has grown, whether through strategic information reports, business intelligence, and trend analyses to support senior management decisions; the development of various policies; knowledge dissemination seminars and training events on gender equality, human rights, and child protection; or program-based approaches on governance, peace, and security. Policy Branch's new Analysis and Research Division, which became fully operational during 2003–2004, helped support selected policy areas: aid effectiveness research, sustainable development and poverty reduction research, outreach and linkage activities, and country-risk-assessment analysis and research.

In addition, the Agency's Knowledge Management Secretariat started working directly with program branches to facilitate learning between headquarters and the field. A pilot program provided assistance in developing a field-headquarters knowledge-management strategy to improve field-headquarters joint planning. Lessons will be shared among the Brazil, Tanzania, and Honduras programs, which are all experimenting with new approaches for field-headquarters collaboration.

4.5.4 Information Management and Information Technology

Strategic Outcome	Priorities/Intermediate Outcomes	Sample Indicators/Immediate Outcomes
IM/IT	• IM/IT approaches and systems supporting the achievement of Agency priorities, effective interaction with partners, and fulfillment of public information needs	• Creation of web-based program delivery tools

Budget cuts and a 16 per cent reduction in the Agency's IM/IT expenditures slowed progress of various important IM/IT projects. Rather than cutting products or services outright, the Agency maintained service levels in mission-critical applications and continued to support the same number of clients. In the area of information technology, CIDA successfully laid the groundwork for clustering servers, resulting in greater system security and curtailed the growing amount of spam e-mail with new filters. To meet its commitment to provide uninterrupted, reliable access to e-mail from anywhere in the world that CIDA employees are deployed, the Agency installed new equipment and implemented web-browser-based software for about 1,100 users.

In compliance with Government On-Line's Common Look and Feel standards, CIDA extensively redesigned its intranet site, Entre Nous. In response to the Government of Canada's Managing Government Information policy, the Agency translated the generic set of roles and responsibilities found in the policy into Agency-specific terms, and had them endorsed in principle by senior management as CIDA's information management policy and accountability framework. This was followed up with implementation of an Agency-wide information management capacity check.

As proof of its commitment to improving management results, CIDA went beyond its RPP commitments and began an IM/IT expenditure and management review. Key findings of the review pointed to a need to address the question of value for IM/IT funding (e.g. the need to replace consultants with full-time employees), to bolster business engagement, and to improve the governance process. Action plans are currently being drafted to address issues raised in the evaluation.

A number of business solutions brought CIDA added efficiency and/or effectiveness with their successful implementation in 2003–2004. For example, CIDA continued to integrate its financial and human resource systems, in order to ensure coherence between the systems and improve quality control. Extensive work went into implementing integrated information management systems like the Salary Management System and *People@CIDA*, which combines into a single source all administrative and employee data originally stored in numerous stand-alone databases. Additional collaborative workspaces were also developed to improve information-sharing.

For all that was positive in 2003–2004, there were also challenges. The Enterprise Document Records Management System (EDRMS) did not progress as expected. Difficulties in establishing an overall information management framework across the Agency to deliver this critical discipline continued to be significant. In addition to these challenges, given the acquisition of the Government-wide licence for the Records, Document and Information Management System (RDIMS), CIDA reconsidered its approach regarding the supporting application for the

EDRMS's implementation. The Agency also cancelled its initial roll out of a secure remote access system that had proved problematic in a number of departments. Instead, CIDA completely redesigned the environment and is proposing a fully web-enabled solution to better meet CIDA's requirements with FAC. Although this process delayed the CIDA staff's ability to securely access the network from locations outside headquarters, it will provide a more robust solution in the longer term.[54]

In human resources, while 90 percent of all IM/IT job descriptions were completed to convert costlier consulting work into more effective staff positions, resource shortages and the impending introduction of the Government of Canada's wage envelope concept for 2004–2005 prevented CIDA from going ahead with these conversions, thereby jeopardizing knowledge retention.

4.5.5 Management, Processes, Approaches, and Support Activities

Strategic Outcome	Priorities/Intermediate Outcomes	Sample Indicators/Immediate Outcomes
• Management, processes, approaches, and support activities	• Strengthening and continually improving management approaches • Transparent, consistent, cost-effective business processes and operations • Improved practice of stewardship and conservation in Canada and abroad • CIDA's management and administrative activities supporting the objectives of international development	• Implementation of Integrated Modern Management action plan • Results of institutional assessments received • Implementation of audit recommendations • Development of risk frameworks. • Development of business practices roadmap • Implementation of three generic business processes

The Agency introduced the use of risk-based audit frameworks (RBAFs) and RMAFs as the management tools to achieve the best results in programs and projects, mainly in those related to program-based approaches. A number of other frameworks, guides, tools, and checklists were also developed—for instance, on pooled funding and conditional budgetary support. A procurement-risk assessment and mitigation guide was issued in 2003–2004, as were guides on contracting and guidelines for preparing Treasury Board submissions. Finally, a much-needed centre of expertise and advice on TB submissions was also established in the Finance Division.

Also in 2003–2004, a new organizational structure was established for the Canadian Partnership Branch (CPB), the Agency's main point of entry for its voluntary and private sector partners. The reorganization affected all aspects of the Branch's management results regarding people, information, and resources. The new structure allowed CPB to build its capacity to better share knowledge within CIDA, with the field, and with partners; and improved the Branch's contribution to policy development and programming in areas such as the development and delivery of corporate country/regional development policy frameworks.

CIDA responded to the Government of Canada's Service Improvement Initiative with a number of client-focused services for the Canadian public, although the Agency's core business is

54. Worldwide availability would require acceptance of public key infrastructure keys in countries where that is not yet possible.

delivering aid programs outside of Canada. With implementation of the Government On-Line initiative, there were more than 2 million visits to CIDA's website in 2003–2004, a 14-percent increase over 2002–2003. Full statistics on pages accessed and average client times were collected to measure clients' use of the website. Another client-focused service improvement was CIDA's recently opened regional offices. A study of these was performed in 2003–2004, providing valuable input on clients' awareness of the regional offices, stakeholders' views, and suggestions for improvement.

The Common Measurement Tool (CMT) question bank is being adapted to not only deliver on-line customer satisfaction surveys, but also for use with telephone clients to measure their satisfaction with the Public Inquiries Unit. Both surveys will begin in the fall of 2004, followed by a content analysis of existing phone, fax, and Internet messages from the public about the quality of CIDA's Public Inquiries service. CIDA is also developing a Service Improvement Initiative work plan that will integrate both previously collected and future data under the CMT guidelines to capture baseline data on CIDA's website and the Public Inquiries Unit. Once current customer satisfaction levels have been established using the CMT, all future research will be done using the question bank, to measure any increases in client satisfaction levels.

In summary, improvements to CIDA's management approaches and frameworks, which underpin the achievement of Agency development and enabling results, have better positioned CIDA for future challenges. While much work still lies ahead, a positive management culture has taken root at CIDA, and the early results are promising.

Section V: Performance Review and Knowledge Management

Assessing the effectiveness of CIDA's international cooperation initiatives is a key part of CIDA's transformation into a more effective, results-oriented, and accountable learning organization. The performance review (which includes RBM, evaluations, and audits) and knowledge management functions demonstrate CIDA's continuing efforts to ensure that it remains an accountable and knowledge-based organization that makes sound investments. Agency activities are reviewed in terms of accountability, strategic coherence, risk identification, information and knowledge management, institutional learning, and management issues.

In March 2004, CIDA merged its performance review and knowledge management functions. Together, these functions aid the generation of strategic knowledge for decision-making and continuous improvement of the Agency's performance in line with *Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness*. This integration also facilitates the sharing and application of lessons learned, not only within the Agency, but also with Canadian and international partners.

5.1 Results-Based Management

A key element of results-based management (RBM) is the performance measurement framework (PMF).[55] At CIDA, PMFs are completed for each country program or major institutional partner. It is a planning and self-assessment tool with the potential of bringing together CIDA, other donors, and developing country officials to assess, manage, and achieve better development results, and, subsequently, to be able to report on progress toward expected results.

In 2003–2004, CIDA tested a new PMF in six focus countries or regions. Fourteen other country or regional programs have since adopted the PMF. The new tool has helped these programs set medium- and long-term outcomes, and plan approaches to better assess, manage, achieve, and report on development results. A community of practice, comprising program managers, performance measurement analysts, and strategic analysts, is tackling some of the key issues affecting the tool's users in a peer-assist way.

CIDA also began implementing of its project/program performance report (PPR) action plan. The plan focuses on achieving stronger project/program coherence; streamlining the reporting process; better alignment and integration of RBM tools; and the use of the PPR to support performance management. Although many challenges remain in implementing the action plan in the Agency, the groundwork has been laid to go ahead with realigning the PPR with the three new CIDA lines of business (core, directive, and responsive) in 2004–2005.

55. The PMF is a measurement model that identifies performance indicators, sources of data, and responsibility for gathering data. It links programs to the MDGs, national development plans, and CIDA's KARs.

In 2003–2004, CIDA again carried out a range of evaluations *(see Annex VI for a comprehensive list)*. The evaluations focused on assistance to middle-income countries, an interdepartmental cooperation program, an institutional assessment, and internal staffing and recruitment processes, and also looked at studies carried out within the programming branches of the Agency. Processes are now underway to disseminate the evaluations. CIDA also updated its *Evaluation Guide*, completed its *How to Perform Evaluations* guide and continued to publish issues in the What We're Learning series (including issues on combating the HIV/AIDS pandemic, gender equality, and locally administered funds).

5.2 Evaluations

An important aim of evaluations is to orient reports towards "decision windows" where their findings, recommendations, and lessons will have the most impact in terms of Agency policy, and program planning, design, and delivery. Follow-ups on 2002–2003 evaluation initiatives illustrated the steps CIDA is taking to achieve the following:

- The recommendations from the private sector development evaluation formed the basis of a new Agency policy on private sector development.
- Country program evaluations (e.g. in Haiti) contributed to the orientation of new CDPFs for these countries.
- The Joint Evaluation of External Support to Basic Education in Developing Countries provided a framework for an Agency action plan.

Regional Cooperation in Middle-Income Countries: the Commonwealth Caribbean Program

In 2003–2004, CIDA undertook an evaluation of its Commonwealth Caribbean regional program from 1993–2003. Of a total investment of $468.6 million between 1993 and 2002, the Commonwealth Caribbean program invested $135 million in regional initiatives and projects, which were the subject of the evaluation.

The report found the following:

- The regional approach is a sound one for middle-income countries. It strengthens regional institutions and reinforces regional ownership in the context of globalization.
- The themes of trade and competitiveness, human resource development, and environmental management are all relevant. However, to increase its leverage, CIDA may need to focus on fewer initiatives and institutions.
- There is a need for more coherence among the regional and national components of the program, the various channels and mechanisms, the various policy considerations of Canadian government and private actors, and other players in the international community.
- It is difficult to attribute results when it comes to regional interventions and local impacts, especially when working through the intermediary of small, weak, national government institutions.
- Communication is inefficient among a variety of actors at the regional level and at headquarters. Reducing the number of initiatives and partners may be a way to keep things under better control.
- The sustainability of regional institutions may require longer-term partnerships with fewer investments and initiatives, to avoid creating external dependencies or altering regional ownership of these institutions.
- In the Caribbean region, risk management must be continuous, given the vulnerability of the region to economic, political, security, and environmental challenges.

5.3 Internal Audits

Over the past year, CIDA's internal audit division focused its activities in the three main areas of value-for-money and compliance audits; provision of consultative services; and special reviews.

5.3.1 Value-for-Money Audits

Audits conducted in this area provide assurance information for decision-making and reporting to Parliament, against the KARs. The audits of the Pan-Africa, Vietnam, and Russia programs assessed the management of partnerships/donor coordination; the mechanisms in place to manage policy coherence; resources (financial and human); and risks. The audit of CIDA's Financial Risk Assessment Unit assessed the Unit's ability to carry out its mandate in assessing the financial viability of organizations, and evaluated the compatibility of the Unit's work with other financial risk assessments undertaken in the Agency.

Food Aid Program

CIDA's Program Against Hunger, Malnutrition and Disease (PAHMD) provides food aid, and takes action to fight malnutrition and disease. In 2003–2004, this program disbursed $311.4 million.

An audit of CIDA's Food Aid Program examined 27 project files, conducted field visits in four countries, and involved meetings within CIDA and with its partners. The audit assessed the systems and procedures in place to effectively manage the program and meet Canada's international food convention commitment of providing 420,000 tonnes of food annually beginning July 1, 1999, and ending June 30, 2005. PAHMD continues to fund food aid programs and projects by working with the WFP and Canadian organizations like the Canadian Foodgrains Bank, and participating in bilateral food aid projects. PAHMD now also funds health initiatives and the Micronutrient Initiative, which is aimed primarily at fighting malnutrition.

The audit found that the Food Aid Program is well managed and in accordance with CIDA's Food Aid Strategy. Moreover, PAHMD has developed a planning tool, the Omnibus Memorandum, which provides a very good description of the evolution of the program, its objectives, its budget, and the projects planned.

The audit highlighted a number of areas in which the management of PAHMD's program could be improved, however:
(1) Greater efforts should be put toward monitoring the implementation of strategic principles and operational guides.
(2) Although there were some major improvements in performance measurement, RBM practices and procedures need to be applied in a systematic and consistent way to achieve the best results.
(3) Coordination among branches needs to be articulated and managed for the Agency to more easily achieve the Food Aid Program's intended results.

5.3.2 Compliance Audits

Most of CIDA's investments are disbursed through contribution agreements and grants with a wide variety of partners, all of whom have their own particular requirements for contractual arrangements with CIDA. Compliance audits provide senior management with information regarding the strengths and weaknesses of the application of government legislation in CIDA, including the TB Policy on Transfer Payments; CIDA's Terms and Conditions; and CIDA's policies, directives, and guidelines. They also examine whether the systems and procedures in place ensure the proper use of contribution agreements.

The findings of compliance audits have shown the necessity of developing standardized templates for grants and contribution agreements, and for their application by CIDA. In response to the need for a stronger corporate monitoring mechanism, CIDA's senior management has

since taken on a larger role in ensuring that issues related to data integrity, human resources, finances, and contracting are addressed at the Agency in a corporate manner.

An Audit of CIDA's Contribution Agreements

The results of CIDA's audit of its contribution agreements found that the Agency is generally managing the contribution agreement process in accordance with the rules and regulations set out by the Treasury Board Secretariat (TBS) and by the internal policies developed within CIDA. The audit revealed, however, that certain areas require improvement. For example, the use of contribution agreements with foreign governments and international organizations highlighted the need to develop an appropriate, standard funding instrument when entering into contractual agreements with these types of organizations. The Agency also needs to re-examine its use of standard formats for contribution agreements, to ensure CIDA meets all of the requirements of the Treasury Board Policy on Transfer Payments. Other findings from the audit included that there is a need for continued vigilance with respect to due diligence in the review and approval of funding proposals and in the integrity of the data recorded in the Agency information system as related to these agreements.

5.3.3 Provision of Consultative Services and Special Reviews

Consultative services provided and special reviews conducted respond to specific management needs at the Agency. For example, they have helped managers develop RBAFs and to develop criteria to assess new programming approaches. The first phase of the Agency's Integrated Risk Management Framework was completed through extensive consultation with CIDA staff, both in the field and at headquarters. Four risk-mitigation strategy workshops were held to determine what systems are in place, and to address risks and identify gaps in current strategies, in order to better manage risk.

5.4 Knowledge Management

CIDA's Knowledge Management Initiative, supported by the Agency's Knowledge Management Secretariat, promotes the development of a corporate culture that places value on organizational learning, in which individuals, teams, and branches do the following:

- systematically share their knowledge and make it easily accessible to people in and outside the organization;
- work in teams and collaborate on a regular basis to find creative ideas and solutions; and
- continuously ask questions and learn.

In the past year, the Secretariat has focused on providing support directly to front-line program staff, both to demystify the concept of knowledge management and to provide these staff members with concrete techniques to help improve knowledge sharing. Three one-day workshops on peer assistance and after-action reviews taught 120 staff how to ask questions simply, how to seek advice from peers, and how to run through a simple debriefing process during and after the implementation of projects. The Secretariat also produced a handbook on knowledge-sharing, which outlines the tools and processes available to CIDA staff to help them share what they know and learn from others.

The Knowledge Sharing Handbook

Knowledge Sharing: Methods, Meetings and Tools includes brief descriptions of methods such as peer assistance and storytelling, and reminds CIDA staff that the Agency's knowledge networks, knowledge fairs, and even its regular meetings, can provide powerful opportunities to share knowledge. The handbook points staff to electronic databases already available on CIDA's Entre Nous intranet site. It also includes key job aids related to career planning, work planning, and communicating with colleagues in the field. The handbook is available on the CIDA Knowledge Management extranet site, which is open to all CIDA staff, and to the public.

CIDA has been making greater efforts to recognize and encourage knowledge sharing. The Agency is ensuring that managers' job profiles reflect this important job aspect, and it is tracking the role of knowledge sharing in the selection of candidates for deployment and overseas postings. In June 2003, CIDA created two "people's choice" awards for staff, in collaboration and networking. The awards will be presented annually to employees who are chosen by their colleagues as being outstanding in these two areas.

5.5 Challenges

During the past year, CIDA's performance and knowledge management functions have faced a number of challenges, including the shift from review by project/initiative to review by program; the transition to an integrated management philosophy; and the need to find ways to improve knowledge-sharing within the Agency.

The shift in performance measurement from the project/initiative level to the program level continues to require attention. Although the situation is improving, there remains an absence at the program level of a critical mass of good-quality performance information with statistical data that can be used as building blocks for audits, evaluation, and knowledge-sharing. CIDA's learning-by-doing, iterative approach has proven effective in dealing with this absence.

The transition to incorporating an integrated management philosophy that establishes clear links between resources, results, and risks is beginning to bear fruit. Yet, since this change is a work in progress, the legacy of, and amount of emphasis placed on, project-level management (focusing on resources) still presents a key challenge. For example, linking projects with strategic-level results is complicated, and requires sound analytical work. Nonetheless, establishing agreed-on targets with program partners, engaging in performance-measurement activities, and ensuring the integrity of data collected for program purposes remain CIDA priorities.

Finally, the Agency's Knowledge Management Initiative still struggles with the perception shared by many that knowledge-sharing is a luxury, rather than a fundamental aspect of effective management. Staff still do not have ready access to simple, practical tools to help them work more effectively or learn from others, and efforts to help them will need to be better coordinated across the Agency.

Annex I: Financial Performance

Financial Summary Tables

The summary financial information provided in the following tables is intended to show:

- Planned spending at the beginning of the year;
- Additional spending Parliament has approved through Supplementary Estimates to reflect changing priorities and unforeseen events (Total Authorities); and
- Actual expenditures spent (2003–2004 Actuals as presented in Public Accounts).

Table 3: Summary of Voted Appropriations

Vote	(thousands of dollars)	2003–2004			
		Total Main Estimates	Total Planned Spending	Total Authorities	Total Actual Spending
	Canadian International Development Agency				
	Budgetary				
20b	Operating expenditures	191,243	194,950	201,870	194,583
25b	Grants and contributions	1,623,977	2,133,271	2,030,242	2,011,431
(S)	Minister for International Cooperation — Salary and motor car allowances	67	67	69	69
(S)	Payments to the International Financial Institution Fund Accounts	248,540	248,540	232,598	232,598
(S)	Contributions to employee benefit plans	19,456	19,819	19,597	19,597
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets			0	0
(S)	Loss for revaluation year-end			105,299	105,299
(S)	Collection Agency fees			9	9
	Total Budgetary	2,083,283	2,596,647	2,589,684	2,563,586
	Non-budgetary				
L30b	Issuance of notes to the International Financial Institution Fund Accounts	0	0	97,000	97,000
L35a	Payment and issuance of notes to International Financial Institutions — Capital Subscriptions	4,440	4,440	4,440	3,812
(S)	Payments to International Financial Institutions — Capital Subscriptions	5,100	5,100	5,666	5,666
	Total Non-budgetary	9,540	9,540	107,106	106,478
	Total Agency	2,092,823	2,606,187	2,696,790	2,670,064

Table 4: Comparison of Total Planned to Actual Spending in 2003-2004

(millions of dollars)	FTEs	Operating	Capital	Voted Grants & Contributions	Subtotal Gross Voted Expenditures	Other Transfer Payments	Total Gross Expenditures	Less Respendable Revenue	Total Net Expenditures
Business Lines									
Geographic Programs	553	75.4	0.0	1,431.5	1,506.9	0.0	1,506.9	0.0	1,506.9
(Total Authorities)	*553*	*66.1*	*0.0*	*1,008.6*	*1,074.7*	*0.0*	*1,074.7*	*0.0*	*1,074.7*
(Actuals)	**570**	**66.0**	**0.0**	**1,000.0**	**1,066.0**	**0.0**	**1,066.0**	**0.0**	**1,066.0**
Multilateral Programs (1)	77	8.3	0.0	318.2	326.6	248.5	575.1	0.0	575.1
(Total Authorities)	*77*	*113.7*	*0.0*	*611.9*	*725.6*	*232.6*	*958.2*	*0.0*	*958.2*
(Actuals)	**76**	**113.7**	**0.0**	**611.6**	**725.3**	**212.6**	**937.9**	**0.0**	**937.9**
Canadian Partnership	165	21.0	0.0	260.2	281.2	0.0	281.2	0.0	281.2
(Total Authorities)	*165*	*15.6*	*0.0*	*284.7*	*300.3*	*0.0*	*300.3*	*0.0*	*300.3*
(Actuals)	**161**	**15.6**	**0.0**	**281.9**	**297.5**	**0.0**	**297.5**	**0.0**	**297.5**
Countries in Transition	99	10.3	0.0	110.6	120.9	0.0	120.9	0.0	120.9
(Total Authorities)	*99*	*10.1*	*0.0*	*104.9*	*115.0*	*0.0*	*115.0*	*0.0*	*115.0*
(Actuals)	**86**	**10.0**	**0.0**	**103.1**	**113.1**	**0.0**	**113.1**	**0.0**	**113.1**
Communications	76	7.4	0.0	4.1	11.5	0.0	11.5	0.0	11.5
(Total Authorities)	*76*	*9.5*	*0.0*	*4.7*	*14.2*	*0.0*	*14.2*	*0.0*	*14.2*
(Actuals)	**88**	**9.5**	**0.0**	**3.9**	**13.4**	**0.0**	**13.4**	**0.0**	**13.4**
Policy	172	21.8	0.0	8.7	30.5	0.0	30.5	0.0	30.5
(Total Authorities)	*172*	*16.2*	*0.0*	*15.5*	*31.7*	*0.0*	*31.7*	*0.0*	*31.7*
(Actuals)	**181**	**16.2**	**0.0**	**10.2**	**26.4**	**0.0**	**26.4**	**0.0**	**26.4**
Corporate Services	401	70.6	0.0	0.0	70.6	0.0	70.6	0.0	70.6
(Total Authorities)	*401*	*95.6*	*0.0*	*0.0*	*95.6*	*0.0*	*95.6*	*0.0*	*95.6*
(Actuals)	**416**	**88.5**	**0.0**	**0.0**	**88.5**	**0.0**	**88.5**	**0.0**	**88.5**
Total (Budgetary)	1,543	214.8	0.0	2,133.3	2,348.2	248.5	2,596.7	0.0	2,596.7
(Total Authorities)	*1,543*	*326.8*	*0.0*	*2,030.3*	*2,357.1*	*232.6*	*2,589.7*	*0.0*	*2,589.7*
(Actuals)	**1,517**	**319.5**	**0.0**	**2,011.5**	**2,331.0**	**232.6**	**2,563.6**	**0.0**	**2,563.6**
Other Revenues and Expenditures									
Non-Respendable Revenues									0.0
(Total Authorities)									*0.0*
(Actuals)									**140.5**
Cost of services provided by other departments									20.6
(Total Authorities)									*21.1*
(Actuals)									**21.1**
Net Cost of Program									2,617.3
(Total Authorities)									*2,610.8*
(Actuals)									**2,725.2**

1. Multilateral expenditures include $105.3 million due to loss for revaluation at year-end.

Table 5: Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

(millions of dollars)			2003–2004			
	Actual 2001–2002	Actual 2002–2003	Total Main Estimates	Total Planned Spending	Total Authorities	Total Actual Spending
Budgetary						
Geographic Programs	763.9	824.0	849.1	1,506.9	1,074.7	1066.8
Multilateral Programs	800.6	909.3	734.0	575.1	958.2	957.8
Canadian Partnership	291.9	319.5	275.8	281.2	300.3	297.5
Countries in Transition	131.6	126.0	112.5	120.9	115.0	113.1
Communications	11.6	14.3	12.0	11.5	14.2	13.4
Policy	13.5	19.0	29.3	30.5	31.7	26.5
Corporate Services	68.9	97.9	70.6	70.6	95.6	88.5
Total Budgetary	2,082.0	2,310.0	2,083.3	2,596.7	2,589.7	2,563.6
Non-budgetary						
Multilateral Programs (1)	12.2	10.7	9.5	9.5	10.1	9.5
Total Agency	2,094.2	2,320.7	2,092.8	2,606.2	2,599.8	2,573.1

1. Includes payments to International Financial Institutions — Capital Subscriptions only.

Table 6: Resource Requirements by Organization and Business Line in 2003–2004

(millions of dollars)	Geographic Programs	Multilateral Programs (1)	Canadian Partnership	Countries in Transition	Communications	Policy	Corporate Services	Total
CIDA								
VP Africa and Middle East	844.6							844.6
(Total Authorities)	*556.9*							*556.9*
(Actuals)	**549.7**							**549.7**
VP Asia	412.6							412.6
(Total Authorities)	*340.6*							*340.6*
(Actuals)	**340.2**							**340.2**
VP Americas	249.7							249.7
(Total Authorities)	*177.2*							*177.2*
(Actuals)	**176.9**							**176.9**
VP Multilateral Programs		575.1						575.1
(Total Authorities)		*958.2*						*958.2*
(Actuals)		**957.8**						**957.8**
VP Canadian Partnership			281.2					281.2
(Total Authorities)			*300.3*					*300.3*
(Actuals)			**297.5**					**297.5**
VP Central and Eastern Europe				120.9				120.9
(Total Authorities)				*115.0*				*115.0*
(Actuals)				**113.1**				**113.1**
DG Communications					11.5			11.5
(Total Authorities)					*14.2*			*14.2*
(Actuals)					**13.4**			**13.4**
VP Policy						30.5		30.5
(Total Authorities)						*31.7*		*31.7*
(Actuals)						**26.5**		**26.5**
Agency Executive							5.7	5.7
(Total Authorities)							*8.9*	*8.9*
(Actuals)							**8.7**	**8.7**
VP Human Resources and Corporate Services							36.4	36.4
(Total Authorities)							*48.6*	*48.6*
(Actuals)							**42.5**	**42.5**
CIO Information Management and Technology							25.2	25.2
(Total Authorities)							*32.1*	*32.1*
(Actuals)							**31.5**	**31.5**
DG Performance Review							3.3	3.3
(Total Authorities)							*6.0*	*6.0*
(Actuals)							**5.8**	**5.8**
Total	1,506.9	575.1	281.2	120.9	11.5	30.5	70.6	2,596.7
(Total Authorities)	*1,074.7*	*958.2*	*300.3*	*115.0*	*14.2*	*31.7*	*95.6*	*2,589.7*
(Actuals)	**1,066.8**	**957.8**	**297.5**	**113.1**	**13.4**	**26.5**	**88.5**	**2,563.6**
% of Total (Actuals)	**41.6%**	**37.4%**	**11.6%**	**4.4%**	**0.5%**	**1.0%**	**3.5%**	**100.0%**

1. The non-budgetary portion of the Multilateral Programs is not included.

Table 7: Non-Respendable Revenues

(millions of dollars)				2003–2004	
	Actual 2001–2002	Actual 2002–2003	Planned Revenues	Total Authorities	Actual
Unplanned	38.5	21.3	0.0	0.0	140.5

Table 8: Statutory Payments

(millions of dollars)				2003–2004		
	Actual 2001–2002	Actual 2002–2003	Main Estimates	Total Planned Spending	Total Authorities	Total Actual Spending
Multilateral Programs	119.8	242.7	248.5	248.5	232.6	232.6

Table 9: Details of Transfer Payments by Business Line

(thousands of dollars)	Actual 2001–2002	Actual 2002–2003	2003–2004 Main Estimates	2003–2004 Total Planned Spending	2003–2004 Total Authorities	2003–2004 Actual
Grants						
Countries in Transition						
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs, and projects, and to international financial institutions	250	2,700	1,000	1,000	11,495	11,495
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations, and agencies, and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international NGOs for operations, programs, projects, activities, and appeals	0	7,645	2,000	2,000	6,518	6,518
Geographic Programs						
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs, and projects, and to international financial institutions	58,374	135,866	137,657	137,657	272,506	272,506
Programming against hunger, malnutrition, and disease through international development, research, and nutrition institutions; Canadian, international and local NGOs; IDRC; developing countries, their institutions, organizations, and agencies, for the benefit of recipients in developing countries	0	0	5,000	5,000	4,153	2,700
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations, and agencies, and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international NGOs for operations, programs, projects, activities, and appeals	0	6,000	3,000	3,000	15,450	15,450
Grants to Canadian, international, regional, and developing country institutions, organizations, and agencies, developing country governments, their institutions, organizations, and agencies, provincial and municipal governments, their institutions, organizations, and agencies in support of development cooperation and development education programs; and to international NGOs in support of development assistance programs, projects, and activities	0	500	0	0	6,375	0
Grant to Jamaica	20,000	[illegible]	0	0	0	0
Multilateral Programs						
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs, and projects, and to international financial institutions	163,968	194,388	163,998	39,746	136,949	136,949
Programming against hunger, malnutrition, and disease through international development, research, and nutrition institutions; Canadian, international, and local NGOs; IDRC; developing countries, their institutions, organizations, and agencies for the benefit of recipients in developing countries	208,349	128,245	114,649	114,649	189,251	189,251
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations, and agencies, and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international NGOs for operations, programs, projects, activities, and appeals	134,897	138,433	105,935	72,099	155,393	155,156

Details of Transfer Payments by Business Line (cont'd)

Canadian Partnership						
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions	400	400	400	400	875	875
Grants to Canadian, international, regional and developing country institutions, organizations and agencies, developing country governments, their institutions, organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their institutions, organ	30,922	38,126	77,788	77,788	29,183	29,183
Development assistance as education and training for individuals	8,079	7,991	8,248	7,942	8,248	8,242
Policy						
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs, and projects, and to international financial institutions	0	0	7,500	7,500	7,500	2,231
Grants to Canadian, international, regional, and developing country institutions, organizations, and agencies; developing country governments, their institutions, organizations, and agencies; provincial and municipal governments, their institutions, organizations, and agencies in support of development cooperation and development education programs; and to international NGOs in support of development assistance programs, projects, and activities	0	0	0	0	3,009	3,009
Total Grants	625,239	660,294	627,175	468,781	846,905	833,565

Details of Transfer Payments by Business Line (cont'd)

Contributions

Geographic Programs						
Development assistance, including payments for loan agreements issued under the authority of previous Appropriation Acts, to all levels of developing country and territory governments, including their institutions, organizations, and agencies; and contributions to Canadian, other donor country, international, and regional institutions, organizations, and agencies; provincial governments, their institutions, organizations, and agencies; and private sector firms in support of regional and country-specific development assistance projects, programs, and activities; and persons capable of delivering aid activities or actively engaged in development issues	628,692	617,158	632,078	1,285,805	709,968	709,968
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations, and agencies, and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international NGOs for operations, programs, projects, activities, and appeals	3,284	2,021	0	0	161	161
Programming against hunger and malnutrition through international development institutions, international NGOs, or IDRC for the benefit of recipients in developing countries and for special program and project expenses directly related thereto	500	0	0	0	0	0
Programming against hunger and malnutrition through developing countries and their agencies, and persons in such countries, Canadian NGOs or development institutions for the benefit of recipients in developing countries	0	1,000	0	0	0	0
Countries in Transition						
Contributions for cooperation with countries in transition in Central and Eastern Europe and the former Soviet Union	119,734	103,479	99,186	107,600	86,871	85,086
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations, and agencies, and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international NGOs for operations, programs, projects, activities, and appeals	1,709	1,074	0	0	0	0
Multilateral Programs						
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs, and projects, and to international financial institutions	241	463	100	100	1,479	1,451
Programming against hunger, malnutrition, and disease through international development, research, and nutrition institutions; Canadian, international and local NGOs; Canadian individuals and private sector firms; IDRC; developing countries, their institutions, organizations, and agencies, and persons in such countries for the benefit of recipients in developing countries	20,395	63,664	90,981	90,182	122,120	122,120
Programming against hunger and malnutrition through developing countries and their agencies, and persons in such countries, Canadian NGOs or development institutions for the benefit of recipients in developing countries and for special program and project expenses directly related thereto	60,094	41,585	0	0	0	0
Contribution to the Inter-American Development Bank	1,280	1,144	1,300	1,300	1,300	1,162
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations, and agencies, and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international NGOs for operations, programs, projects, activities, and appeals	3,469	2,667	100	100	4,724	4,724
Incentives to Canadian, international, and developing country private sector firms, investors, institutions, organizations, and governments in support of industrial cooperation programs, projects, and activities	375	750	0	0	750	750

Details of Transfer Payments by Business Line (cont'd)

Canadian Partnership						
Contributions to Canadian, international, regional, and developing country institutions, organizations, and agencies; developing country governments, their institutions, organizations, and agencies; provincial and municipal governments, their institutions, organizations, and agencies in support of development cooperation and development education programs; and to international NGOs in support of development assistance programs, projects, and activities	185,942	193,436	111,102	117,964	189,032	189,032
Incentives to Canadian, international, and developing country private sector firms, investors, institutions, organizations, and governments in support of industrial cooperation programs, projects, and activities	53,160	62,683	57,322	56,117	57,322	54,565
Communications						
Contributions to Canadian or international communications organizations; other federal, provincial, or municipal governments; broadcasters and producers, other donor country governments and institutions, organizations, and agencies, and persons in support of the Development Information Program involving the production and dissemination of development information, educational materials, and related activities	3,134	4,436	4,633	4,126	4,633	3,870
Contributions to Canadian, international, regional, and developing country institutions, organizations, and agencies; developing country governments, their organizations and agencies; provincial and municipal governments, their organizations and agencies in support of development cooperation and development education programs; and to international NGOs in support of development assistance programs, projects, and activities, and for special program and project expenses directly related thereto	650	0	0	0	0	0
Policy						
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs, and projects, and to international financial institutions	0	0	0	1,198	1,475	1,475
Contributions to Canadian or international communications organizations; other federal, provincial or municipal governments; broadcasters and producers; other donor country governments and institutions, organizations, and agencies, and persons in support of the development information program, involving the production and dissemination of development information, educational materials, and related activities	0	0	0	0	3,502	3,502
Total Contributions	1,082,659	1,095,560	996,802	#######	1,183,337	1,177,866
Other Transfer Payments						
Multilateral Programs						
(S) Encashment of notes issued to the development assistance funds of the international financial institutions in accordance with the *International Development (Financial Institutions) Assistance Act*	199,834	242,747	248,540	248,540	232,598	232,598
Total Other Transfer Payments	199,834	242,747	248,540	248,540	232,598	232,598
Total	1,907,732	1,998,601	1,872,517	2,381,811	2,262,840	2,244,029

Table 10: Loans, Investments and Advances

(millions of dollars)	Actual 2001–2002	Actual 2002–2003	2003–2004 Main Estimates	Total Planned Spending	Total Authorities	Actual
Multilateral Programs:						
Payments to International Financial Institutions — Capital Subscriptions (L35)	4.5	4.5	4.4	4.4	4.4	3.8

Table 11: Contingent Liabilities

(thousands of dollars)	Amount of Contingent Liability March 31 2002	March 31 2003	Current as of March 31 2004
Claims for breach of contract			
- Canadian Ocean Research Associates (CORA)	40	2,950	2,950
- Jangor Corporation	164	164	164
Total Contingent Liabilities	204	3,114	3,114

Annex II: CIDA Organization Chart and Business Lines

Chart 7: CIDA Organization Chart and Business Lines Structure

CIDA's Business Lines Structure

(1) Geographic Programs:
- Africa and Middle East
- Asia
- Americas

(2) Countries in Transition
- Central and Eastern Europe

(3) Multilateral Programs
- Program Against Hunger, Malnutrition, and Disease
- International Humanitarian Assistance
- International Financial Institutions
- United Nations and Commonwealth Programs

(4) Canadian Partnership
- Voluntary Sector and Special Projects
- Industrial Cooperation
- Scholarships

(5) Policy

(6) Communications
- Development Information Program

(7) Corporate Services
- Agency Executive
- Human Resources and Corporate Services
- Information Management and Technology
- Performance and Knowledge Management

The seven business lines are as follows:

Geographic Programs: Three geographic branches, responsible for country-to-country programs in Africa and the Middle East, Asia, and the Americas, enable the Government of Canada to plan and execute international cooperation activities through direct links with governments and organizations in developing countries.

Countries in Transition: Canada's Countries in Transition Program is delivered through the Central and Eastern Europe Branch. The program supports democratic development and economic liberalization by building mutually beneficial partnerships in the countries of Central, South and Eastern Europe; the Southern Caucasus; and Central Asia.

Multilateral Programs: Multilateral Programs Branch is responsible for managing Canada's global development programs through substantial core contributions to and high-level participation in multilateral development institutions. It also undertakes targeted programming through multilateral organizations, and international and local NGOs in CIDA's priority areas, including health and nutrition, agriculture, peacebuilding and mine action. The Branch is also responsible for managing the International Humanitarian Assistance Program.

Canadian Partnership: The Canadian Partnership Branch manages a responsive program which is aligned with CIDA's mandate and strategic objectives, through cost-sharing partnerships with civil society and private sector organizations in Canada and developing countries. The Branch provides multi-year funding on the basis of merit to Canadian and international NGOs and volunteer-sending organizations. These are referred to as program NGOs. The Canadian Partnership Branch also provides project funding through competitive mechanisms within the context of either time-bound or open-ended competitions. In addition, the Branch manages CIDA's national network of regional and satellite offices; a consultations unit for discussing new policy directions with partners and the Canadian public; a conference secretariat to support the participation of developing-country delegates at international conferences, internships, and exchanges for Canadian youth; and public engagement initiatives to engage Canadians in international development.

Policy: Policy Branch leads policy research, analysis, and development to support and guide the Agency's plans and priorities and Canada's broader international assistance objectives and commitments. Policy Branch sets the strategic vision and priorities for the Agency, and leads the transformation into a knowledge-based and more effective international cooperation Agency. This policy role also includes positioning CIDA on the international cooperation agenda and on the Canadian government policy agenda, as well as representing CIDA in related forums. The Branch takes the lead in managing Canada's IAE and maintaining coherence among corporate policy documents, including aligning them with broader international priorities and commitments.

Communications: Communications Branch responds to the communication needs of the Minister for International Cooperation and of the Agency as a whole. The Branch also seeks

to improve public awareness of, and support for, the work of CIDA and its development partners.

Corporate Services: Corporate Services ensures that the Agency has the necessary support services for the efficient and effective achievement of international assistance program objectives, through the Agency Executive (the President's Office, Senior Vice-President's Office, Corporate Secretariat, and Legal Services) and the Human Resources and Corporate Services Branch, the Performance and Knowledge Management Branch, and the Information Management and Technology Branch.

Annex III: Principles of Aid Effectiveness

The principles of effective development are best articulated in a document published in 1996 by the OECD-DAC, *Shaping the 21st Century: The Contribution of Development Assistance*. These priorities are summarized below:

- Local ownership, which means that development strategies, if they are to be sustainable, must be developed by recipient countries—their government and people—and they must reflect their priorities, rather than the priorities of donors;

- Improved donor coordination, with recipient countries bearing the main responsibility for coordinating their development cooperation with other countries and institutions;

- Stronger partnerships, through the development of compacts that would identify the responsibilities of developing countries and their external partners, as well as those shared by all;

- A results-based approach, with improved monitoring and evaluation of the development process; and

- Greater coherence in the non-aid policies of industrialized countries that can have profound effects on the developing world.

In addition to these principles, three other factors are of central importance to the effective use of aid investments.

- Governance provides the broad setting for development, and its quality has a profound effect on development success and aid effectiveness.

- Enhanced capacity—in public and private sectors—is also critical to sustainable development. It is necessary for developing countries to engage effectively in international trade and in the development of multilateral environmental agreements.

- Participatory processes, particularly those that engage civil society and the people who are expected to benefit, are essential to establishing clear, locally owned priorities for development cooperation.

Annex IV: The Millennium Development Goals

In September 2001, the countries of the world met in special session at the UN General Assembly and endorsed the Millennium Development Goals. Canada is a strong supporter of these goals, and our contributions to achieve them form the core of our development assistance program. The eight goals are as follows.

Eradicate extreme poverty and hunger: Halve, between 1990 and 2015, the proportion of people whose income is less than one dollar a day. Halve, between 1990 and 2015, the proportion of people who suffer from hunger.

Achieve universal primary education: Ensure that, by 2015, children everywhere, boys and girls alike, will be able to complete a full course of primary schooling.

Promote gender equality and empower women: Eliminate gender disparity in primary and secondary education, preferably by 2005, and at all levels of education by 2015.

Reduce child mortality: Reduce by two thirds, between 1990 and 2015, the mortality rate among children under five.

Improve maternal health: Reduce by three quarters, between 1990 and 2015, the maternal mortality ratio.

Combat HIV/AIDS, malaria and other diseases: Halt, by 2015, and begin to reverse the spread of HIV/AIDS. Halt, by 2015, and begin to reverse the incidence of malaria and other major diseases.

Ensure environmental sustainability: Integrate the principles of sustainable development into country policies and programs, and reverse the loss of environmental resources. Halve, by 2015, the proportion of people without sustainable access to safe drinking water. Achieve a significant improvement in the lives of at least 100 million slum dwellers by 2020.

Develop a global partnership for development: Develop further an open, rule-based, predictable, non-discriminatory trading and financial system. Address the special needs of the least-developed countries. Address the special needs of landlocked countries and small island developing states. Deal comprehensively with the debt problems of developing countries through national and international measure in order to make debt sustainable in the long term. In cooperation with developing countries, design and implement strategies to create decent and productive work for youth. In cooperation with pharmaceutical companies, provide access to affordable, essential drugs in developing countries. In cooperation with the private sector, make available the benefits of new technologies, especially information and communications technologies.

Annex V: Parliamentary Committee Reports

Below is the list of Parliamentary Committee reports that involve CIDA and that were tabled in the House of Commons for the 2003–2004 fiscal year.

1. In June 2003, the Standing Committee on Health tabled a report entitled Strengthening the Canadian Strategy on HIV/AIDS.

- Report 3, Canadian Strategy on HIV/AIDS[56] (Presented in the House, June 5, 2003)

CIDA was consulted on the preparation of the Government response.

- Government response: Third Report of the Standing Committee on Health, "Strengthening the Canadian Strategy on HIV/AIDS"[57]

2. In June 2003, the Standing Committee on Foreign Affairs and International Trade (SCFAIT) tabled a report on HIV/AIDS and the humanitarian catastrophe in sub-Saharan Africa.

- Report 8, HIV/AIDS and the Humanitarian Catastrophe in sub-Saharan Africa[58] (Presented in the House, June 12, 2003)
  CIDA was consulted on the preparation of the Government response.

3. In November 2003, SCFAIT tabled a report on the economic relations between Canada and Asia-Pacific.

- Report 12, Reinvigorating Economic Relations Between Canada and Asia-Pacific[59] (Presented in the House November 7, 2003)

  CIDA was consulted on the preparation of the Government Response.
- Government Response: 12th Report of the Standing Committee on Foreign Affairs and International Trade, "Reinvigorating Economic Relations Between Canada and Asia-Pacific"[60]

4. In March 2004, SCFAIT tabled a report on Canada's relations with the Muslim world. Since Parliament has been dissolved, the Committee has the option to re-adopt the report in the next Parliament, thereby ensuring a government response.

- Report 1, Exploring Canada's Relations with the Countries of the Muslim World[61] (Presented in the House, March 31, 2004)

56. See http://www.parl.gc.ca/InfoCom/PubDocument.asp?FileID=37567&Language=E
57. See http://www.parl.gc.ca/InfoCom/PubDocument.asp?FileID=65688&Language=E
58. See http://www.parl.gc.ca/InfoCom/PubDocument.asp?FileID=37587&Language=E
59. See http://www.parl.gc.ca/InfoCom/PubDocument.asp?FileID=67296&Language=E
60. See http://www.parl.gc.ca/InfoCom/PubDocument.asp?FileID=76423&Language=E
61. See http://www.parl.gc.ca/InfoCom/PubDocument.asp?FileID=76222&Language=E

Annex VI: List of Evaluations and Reviews

The following is a list of audits, evaluations and reviews that involve CIDA for the 2003–2004 fiscal year.

- **Follow-up Audit of the Canadian Environmental Assessment Act (CEAA)**, an Audit[62]
- **Evaluation of CIDA Program in Hungary**, an Evaluation[63]
- **CIDA SAP Security**, an Audit[64]
- **Corporate Evaluation of Haiti Program (1994-2002)**, an Evaluation[65]
- **Institutional Evaluation of Development and Peace**, an Evaluation[66]
- **Food Aid Program**, an Audit[67]
- **Evaluation of the Network Support Pilot Project**, an Evaluation[68]
- **Pan-Africa Program**, an Audit[69]
- **Summary of the Preliminary Survey Audit Report of the Training of Students and Trainees**, an Audit[70]

62. For details see http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/database/1det_e.asp?id=11231
63. For details see http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/database/1det_e.asp?id=10862
64. For details see http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/database/1det_e.asp?id=10615
65. For details see http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/database/1det_e.asp?id=10861
66. For details see http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/database/1det_e.asp?id=10863
67. For details see http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/AllDocIds/90AEE2356A9F19C385256EC5004BA952?OpenDocument
68. For details see http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/AllDocIds/702AA7EFE3C00E2785256EC2005418C1?OpenDocument
69. For details see http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/AllDocIds/29AD5786F8E0B8F985256EC5004ACB06?OpenDocument
70. For details see http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/database/1det_e.asp?id=10629

Annex VII - Consolidated Reporting

Procurement and Contracting

1. Role played by procurement and contracting in delivering programs.

Procurement and contracting play an important role in helping to fulfill CIDA's mandate as the lead federal government agency responsible for delivering Canada's Official Development Assistance and Official Assistance. The mandate is to support sustainable development in developing countries in order to reduce poverty and to contribute to a secure, prosperous and equitable world. There are two main programming mechanisms used to deliver assistance: the directive mechanism initiated by CIDA and the responsive mechanism initiated by development partners. Assistance is provided in the form of goods and/or services delivered to developing countries through contracts, contributions and grants and in the form of services provided through contribution and grant agreements and through contracts.

2. Progress and new initiatives enabling effective and efficient procurement practices.

- Continued participation in the Government-on-Line project "Electronic Supply Chain" which seeks to provide an electronic goods and services procurement mechanism
- Developed a corporate contracting training program and began delivery of courses
- Prepared a guide for managers in the field on contracting using the local cost mechanism
- Prepared the first draft of the guide for managers on grant agreements and a generic corporate grant agreement template
- Prepared a guide on planning and conducting bidders' conferences
- Prepared a guide for CIDA managers for preparing Advance Contract Award Notices (ACANs) and a generic template

3. Internet links and/or Web site addresses.

The following Internet addresses provide further information about CIDA's procurement and contracting regime:

- Your Guide to Working with CIDA (http://www.acdi-cida.gc.ca/contractinginfo.htm) assists in the identification of opportunities to work with CIDA. It also provides an overview and useful links relating to CIDA's contracting regime, as well as information on CIDA's unsolicited proposal mechanism and funding programs such as the Industrial Co-operation Program. Also included is information on access to opportunities from multilateral organizations.

Specific links for contracting are as follows:

i. Contracting Information (http://www.acdi-cida.gc.ca/contractinginfo.htm) on CIDA's procurement and contract management policies and processes.

ii. Current Opportunities (http://www.acdi-cida.gc.ca/currentopportunities.htm) for contracting. Information provided includes:

a. Projects at the planning stage ("pipeline") - advance information on projects at the concept stage for which most likely proposals will be called;

b. link to MERX - where contracting opportunities will be posted;

c. a guide to Standing Offer Arrangement; and

d. the annual document, *"CIDA's Contracts and Agreements"* - a listing and short description of projects, contact points of contractors and percentage of undisbursed funds. These are useful in the exploration of subcontracting opportunities.

Annex VIII: Other Information

Websites and Contacts for Further Information

For additional information about CIDA's programs, activities, and operations, please visit the Agency's website at the following address: **www.cida.gc.ca**

or contact:

Public Inquiries
Canadian International Development Agency
Communications Branch, 5th Floor
200 Promenade du Portage
Gatineau, Quebec
Canada K1A 0G4

Telephone: .... (819) 997-5006
Toll-free: 1-800-230-6349

Telecommunications device for hearing and speech impaired persons: .... (819) 953-5023
Toll-free: 1-800-331-5018

Fax: .... (819) 953-6088

E-mail: .... info@acdi-cida.gc.ca

Legislation Administered

CIDA is designated as a department for the purposes of the *Financial Administration Act* by *Order-in-Council P.C. 1968-923* of May 8, 1968, and *P.C. 1968-1760* of September 12, 1968. The authority for the CIDA program and related purposes is found in the *Department of Foreign Affairs and International Trade Act*, in the *Annual Appropriations Act* and in the *International Development (Financial Institutions) Assistance Act*. CIDA is the lead government organization responsible for Canada's ODA.

BUDGET DES DÉPENSES

Agence canadienne de développement international

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant le 31 mars 2004

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/27-2004
ISBN 0-660-62620-9

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

L'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :
Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Agence canadienne de développement international

Rapport sur le rendement 2004

Pour la période
se terminant
le 31 mars 2004

M. Aileen Carroll

Ministre de la Coopération internationale

Table des matières

Liste des figures et tableaux	i
Acronymes et abréviations	ii
Section I – Messages	**1**
1.1 Message de la Ministre	1
1.2 Déclaration de la direction	4
1.3 Résumé	5
Section II – Aperçu de l'Agence	**8**
2.1 Introduction	8
2.2 Le Canada et la coopération pour le développement international	8
2.3 Mandat et objectifs de l'ACDI	9
2.4 Les partenaires de l'ACDI	11
2.5 Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes	12
2.6 Rendre compte aux Canadiens et aux Canadiennes : renouveau et réforme	14
Section III – Contexte de développement	**17**
3.1 Défis sur le plan du développement	17
3.2 Relever les défis en matière de développement	22
Section IV – Rendement de l'Agence	**26**
4.1 Introduction	26
4.2 Évaluation des progrès et du rendement en regard des engagements du Rapport sur les plans et les priorités (RPP)	30
4.3 Points saillants du rendement : les résultats	34
4.3.1 Bien-être économique	34
Introduction	34
Principales cibles et résultats	36
4.3.2 Développement social	41
Introduction	42
Principales cibles et résultats	43
4.3.3 Gouvernance	55
Introduction	55
Principales cibles et résultats	56
4.3.4. Durabilité de l'environnement	61
Introduction	62
Principales cibles et résultats	63
4.4 Stratégies de visant des résultats de développement durables: les résultats porteurs	66
4.4.1 Orientation appropriée de la programmation	67
4.4.2 Concentration sectorielle et thématique appropriée	73
4.4.3 Concentration géographique appropriée	75
4.4.4 Participation active des Canadiens	78
4.5 Sommaire des résultats de gestion	81
4.5.1 Planification stratégique et affectation des ressources	82
4.5.2 Gestion des ressources humaines	84
4.5.3 Gestion du savoir	86
4.5.4 Gestion de l'information et technologie de l'information	87
4.5.5 La gestion, les processus, les approches et les activités de soutien	89

Section V – Examen du rendement et gestion des connaissances	**91**
5.1 Gestion axée sur les résultats	91
5.2 Évaluations	92
5.3 Vérifications internes	93
5.4 Gestion des connaissances	95
5.5 Défis	96
Annexe I – Rendement financier	**97**
Tableaux financiers récapitulatifs	97
Annexe II – Organigramme et gammes d'activités de l'ACDI	**108**
Annexe III – Principes d'efficacité de l'aide internationale	**111**
Annexe IV – Objectifs de développement pour le Millénaire (ODM)	**112**
Annexe V – Rapports des comités parlementaires	**113**
Annexe VI – Liste des évaluations et des examens	**115**
Annexe VII – Consolidation de rapports	**116**
Annexe VIII – Autres renseignements	**118**

Liste des figures et tableaux

Figure 1 :	Résultats stratégiques et RCA	27
Figure 2 :	Décaissements de l'ACDI par RCA pour 2003-3004	28
Figure 3 :	Décaissements au titre de l'aide de l'ACDI par direction générale de programme pour 2003-2004	28
Figure 4 :	Décaissements au titre de l'aide de l'ACDI dans les RCA par direction générale pour 2003-2004	29
Figure 5 :	Décaissements de l'ACDI en matière d'aide dans les trois secteurs prioritaires, de 1999-2000 à 2003-2004	74
Figure 6 :	Répartition des décaissements des directions générales bilatérales de l'ACDI dans les pays de concentration africains	77
Figure 7 :	Organigramme et structure des gammes d'activités de l'ACDI	109
Tableau 1 :	Priorités de développement de l'ACDI en appui aux ODM	10
Tableau 2 :	Fiche de rendement de l'ACDI	30
Tableaux financiers		
Tableau 3 :	Sommaire des crédits approuvés	97
Tableau 4 :	Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles en 2003-2004	98
Tableau 5 :	Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles	99
Tableau 6 :	Besoins en ressources par organisation et secteur d'activités en 2003-2004	100
Tableau 7 :	Recettes non disponibles	101
Tableau 8 :	Paiements législatifs	101
Tableau 9 :	Information sur les paiements de transfert par secteur d'activités	102
Tableau 10 :	Prêts, investissements et avances	107
Tableau 11 :	Éléments de passif éventuel	107

Acronymes et abréviations

ACDI .... Agence canadienne de développement international
ACORD .... Association de coopération et de recherches pour le développement
AEC .... Affaires étrangères Canada
AP .... Aide publique
APD .... Aide publique au développement
BAfD .... Banque africaine de développement
BAsD .... Banque asiatique de développement
BCAH .... Bureau de la coordination des affaires humanitaires
BERD .... Banque européenne pour la reconstruction et le développement
CAD .... Comité d'aide au développement (de l'OCDE)
CAREC .... Caribbean Epidemiology Centre
CARICOM .... Communauté des Caraïbes
CCNUCC .... Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques
CENSUDI .... Centre pour les initiatives de développement durable
CICR .... Comité international de la Croix-Rouge
CMR .... Cadre de mesure du rendement
CPP .... Cadre de programmation-pays
CRDI .... Centre de recherches pour le développement international
CRGR .... Cadre de responsabilisation et de gestion axée sur les résultats
CSLP .... Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
CUSO .... Service universitaire canadien outremer
CVAR .... Cadre de vérification axé sur les risques
DGAMO .... Direction générale de l'Afrique et du Moyen-Orient
DOMP .... Département des opérations de maintien de la paix des Nations Unies
DDR .... Désarmement, démobilisation et réintégration
DSP .... Développement du secteur privé
EAI .... Enveloppe de l'aide internationale
ECE .... Europe centrale et de l'Est
EDC .... Exportation et Développement Canada
EES .... Évaluation environnementale stratégique
ENCAPD .... Développement de capacités environnementales
EPT .... Éducation pour tous
EX .... Cadre supérieur de l'Agence
FCDCC .... Fonds canadien de développement pour le changement climatique
FIDELIS .... Fonds pour étoffer la stratégie Halte à la tuberculose par le biais d'initiatives locales pour arrêter la tuberculose
FMI .... Fonds monétaire international
FNUAP .... Fonds des Nations Unies pour la population
FPES .... Fonds pour la promotion de l'égalité des sexes
GCRAI .... Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
GDF .... Dispositif mondial pour l'approvisionnement en médicaments
GED .... Gouvernement en direct
GFATM .... Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme
GI/TI .... Gestion de l'information et technologie de l'information
GNUD .... Groupe des Nations Unies pour le développement
GR .... Gestion axée sur les résultats
HCR .... Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IAVI .... Initiative internationale pour un vaccin contre le sida
IFI .... Institution financière internationale
LCEE .... *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*
MDN .... Ministère de la Défense nationale
MOPAN .... Réseau d'évaluation du rendement des organisations multilatérales
MTS .... Maladie transmissible sexuellement

NERICAS .... Nouvelles souches de riz pour l'Afrique
OCCDP .... Organisation catholique canadienne pour le développement et la paix
OCDE .... Organisation de coopération et de développement économiques
ODM .... Objectifs de développement du millénaire
OEA .... Organisation des États américains
OECO .... Organisation des États des Caraïbes orientales
OMC .... Organisation mondiale du commerce
OMS .... Organisation mondiale de la santé
ONG .... Organisation non gouvernementale
ONU .... Organisation des Nations Unies
ONUSIDA .... Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
PAC .... Préavis d'adjudication de contrat
PAM .... Programme alimentaire mondial
PDBF .... Palli Daridro Bimochon Foundation
PDEP .... Programme de développement de l'enseignement primaire
PLCFMM .... Programme de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie
PME .... Petites et moyennes entreprises
PNUD .... Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE .... Programme des Nations Unies pour l'environnement
PRAS .... Programme régional consacré à l'Afrique du Sud
PSBM .... Programme de soutien budgétaire multidonateurs
RCA .... Résultats clés de l'Agence
RPP .... Rapport sur les plans et les priorités
RRP .... Rapport sur le rendement du programme
SCT .... Secrétariat du Conseil du Trésor
SDD3 .... Stratégie de développement durable 2004-2006
SEELINE .... South Eastern European Women's Legal Initiative
SGDIE .... Système de gestion des documents et de l'information de l'entreprise
Sida .... Syndrome d'immunodéficience acquise
SMDD .... Sommet mondial sur le développement durable
SRAS .... Syndrome respiratoire aigu sévère
TPIY .... Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie
UA .... Union africaine
UAP .... Unité d'appui au programme
UE .... Union européenne
UNESCO .... Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF .... Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNIFEM .... Fonds de développement des Nations Unies pour la femme
UNRWA .... Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
USAID .... Agence américaine pour le développement international
VIH .... Virus de l'immunodéficience humaine

Section I

1.1 Message de la ministre

L'année dernière a été extrêmement éprouvante pour la communauté internationale. Le fléau de la pauvreté a continué de frapper des millions de gens et d'entraver leur développement, particulièrement en Afrique et en Asie du Sud. Les conflits et le VIH/sida font des ravages dans la majeure partie de l'Afrique subsaharienne ainsi que dans d'autres régions. Les gouvernements et les institutions à tous les niveaux se sont attaqués à la corruption et à l'incapacité de droit, et la détérioration de l'environnement a menacé la vie et la croissance économique. Entre-temps, les crises auxquelles faisaient face différents pays ont requis une réponse immédiate sous forme d'aide humanitaire ou de mesures de sécurité ou une combinaison des deux.

Le lien entre bon nombre de ces événements et la menace omniprésente du terrorisme a mis en relief l'interdépendance des pays en développement et des pays industrialisés, d'où l'importance de la coopération et de la collaboration au sein de la communauté internationale.

Je me réjouis de ce que l'Agence canadienne de développement international (ACDI) ait subvenu avec tant d'efficacité, l'an dernier, aux besoins immédiats de pays aussi divers que l'Afghanistan, l'Iraq, Haïti et le Soudan. Dans un monde en évolution rapide, l'ACDI a collaboré avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux à une approche intégrée en matière de défense, de diplomatie et de développement. En même temps, l'Agence a travaillé en étroite collaboration avec ses partenaires du développement, qu'il s'agisse d'autres donateurs ou d'organisations non gouvernementales (ONG). Dans les deux cas, l'ACDI a investi ses ressources de la façon la plus efficace possible pour appuyer les priorités du gouvernement du Canada.

Tout en répondant aux situations d'urgence, l'ACDI a également poursuivi, avec ses partenaires, l'atteinte de l'objectif à long terme du développement durable, accordant une attention particulière à ses neuf pays prioritaires, dont six sont situés en Afrique.

En septembre 2000, la communauté mondiale a convenu d'une série d'objectifs, connus sous le nom d'Objectifs de développement du millénaire (ODM). Les ODM constituent des cibles précises à échéance déterminée et comportant des indicateurs dans des domaines clés, dont la santé et l'éducation, l'égalité entre les sexes, le VIH/sida et la durabilité environnementale. Ils déterminent un nouveau partenariat mondial pour le développement qui tient compte d'enjeux tels que la dette, le système de commerce mondial équitable, ainsi que l'accès aux médicaments et aux technologies d'importance vitale.

En 2003-2004, le Secrétaire général des Nations Unies (ONU) nous a donné une mise en garde selon laquelle le monde n'atteindrait pas ces objectifs critiques si nous optons pour le statu quo. À l'ACDI, nous n'avons aucunement opté pour le statu quo : au cours des dernières années, l'Agence a procédé à une transformation interne radicale pour améliorer l'efficacité de l'aide et accroître sa responsabilisation à l'égard des Canadiens et Canadiennes. Nos réformes en matière de ressources financières et humaines et de gestion de l'information, ainsi que nos progrès aux

chapitres de l'harmonisation de l'aide, de la cohérence des politiques, des approches-programmes et d'un partenariat intensifié ont tous été accomplis pendant que nous mettions en œuvre la première augmentation budgétaire permanente depuis plus de dix ans.

Le Canada continue d'augmenter son budget d'aide internationale. En 2004, le gouvernement du Canada a annoncé une nouvelle hausse de 8 p. 100 de l'aide internationale, et ce pour 2005-2006, un pas important vers l'objectif de doubler les sommes allouées à l'aide au développement d'ici 2010.

Réussir en développement, c'est renforcer les capacités des pays partenaires afin qu'ils puissent relever leurs propres défis. Pendant la dernière année, l'ACDI a continué de progresser dans ce sens en renforçant la capacité des pays dans des domaines clés liés à la gouvernance comme la gestion financière, la planification et la gestion de projets. En 2003-2004, nous avons désigné les pays qui s'affranchiront de notre programme d'aide d'ici la fin de l'année, l'objectif ultime de tous nos pays partenaires.

Une nouvelle initiative du gouvernement du Canada, Solidarité Canada, appuiera les pays en développement dans leurs efforts pour relever les défis liés à la bonne gouvernance, incluant la question de primauté du droit, en mobilisant les connaissances, l'énergie et l'enthousiasme de jeunes professionnels canadiens. Cette initiative prendra appui sur les programmes existants, tel que le programme de stages internationaux, afin de donner plus de facilité aux Canadiens et Canadiennes qui désirent contribuer au changement dans les pays en développement.

La protection des enfants constitue une pierre angulaire des programmes de développement de l'ACDI. Par la recherche, l'aide humanitaire et le pilotage de projets, plus de 3 000 jeunes Colombiens et Colombiennes auront acquis des compétences en négociation, en communication, en planification, en leadership et des aptitudes à jouer leurs rôles de citoyens au cours d'une formation en maintien de la paix, grâce au projet de règlement des conflits s'adressant aux adolescents. Appuyé par l'ACDI et administré par Plan de parrainage du Canada, ce projet au coût de 1 million de dollars a récemment été choisi par l'UNESCO comme pratique exemplaire en éducation lors d'une cérémonie organisée durant la 47e Conférence internationale de l'éducation qui s'est tenue à Genève, en septembre 2004.

Nous avons aussi à notre actif d'autres réalisations importantes, notamment nos contributions à la lutte contre le VIH/sida. Le Canada a réagi à cette pandémie en faisant preuve d'un grand leadership stratégique. Ainsi, il a été le premier pays à adopter une loi visant à exporter les médicaments génériques à faible coût aux pays touchés, il a investi des sommes considérables dans la lutte contre la pandémie et a développé une approche globale et coordonnée pour sa programmation en matière de VIH/sida. Nous continuons à travailler en étroite collaboration avec nos partenaires canadiens et internationaux pour freiner et renverser la propagation de cette maladie mortelle.

Nous avons également accru nos investissements en matière d'éducation, d'agriculture et de développement rural, secteurs clés pour la lutte contre la pauvreté. De surcroît, nous sommes parvenus à ces résultats tout en réagissant rapidement pour subvenir aux besoins de pays en crise.

Rien de cela n'aurait été possible sans le travail acharné et le dévouement des membres du personnel de l'ACDI. En répondant aux énormes pressions exigeant d'eux qu'ils planifient et mettent en œuvre des initiatives majeures faisant intervenir de nouvelles approches de programmation, de nouveaux types de partenariats et de nouveaux secteurs dont la sécurité, les employés de l'ACDI ont tracé pour le développement international une voie axée sur la prise en charge par les pays en développement, sur de solides partenariats internationaux et sur l'intensification des efforts visant à atteindre les ODM.

L'ACDI est activement engagée à l'examen intégré des politiques internationales du gouvernement, qui orientera tous nos engagements internationaux à venir. Le Canada peut aider à changer les choses et il peut faire bien plus que sa part. Il nous faut mieux travailler, et travailler plus intelligemment, dans les domaines de la diplomatie, du développement, de la défense et du commerce international.

Le présent rapport sur le rendement met en relief le travail accompli par l'ACDI en 2003-2004 et inclut, pour la première fois, une fiche de rendement qui évalue dans quelle mesure nous avons respecté les engagements énoncés dans notre Rapport sur les plans et les priorités (RPP) pour 2003-2004. Il fait état du travail accompli pour définir avec plus de précision les buts et objectifs à viser et les indicateurs de rendement à utiliser, et il illustre le lien étroit entre nos priorités de programmation et les ODM. J'invite tous les Canadiens et Canadiennes à lire le présent rapport et à se réjouir avec moi des succès de leurs nombreux concitoyens et des organisations qui ont contribué au développement durable dans le monde entier.

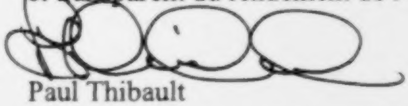
M Aileen Carroll

L'honorable M. Aileen Carroll, C.P., députée
Ministre de la Coopération internationale

1.2 Déclaration de la direction

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) de l'Agence canadienne de développement international pour l'année 2003-2004.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation de rapport et aux exigences de déclaration énoncés dans le *Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003-2004*. À ma connaissance, les renseignements donnent un portrait général, juste et transparent du rendement de l'organisation lors de l'exercice 2003-2004.



Paul Thibault
Président, Agence canadienne de développement international
Le 13 septembre 2004

1.3 Résumé

Pour l'Agence canadienne de développement international (ACDI), l'exercice 2003-2004 a été tout à la fois une année de consolidation et de croissance. Des réformes internes de grande portée, entreprises à tous les niveaux, ont commencé à avoir des répercussions sur le programme d'aide. Parallèlement, la première augmentation permanente majeure du volume des ressources de l'Agence en plus d'une décennie a permis une expansion des programmes continus, particulièrement en Afrique – la région la plus nécessiteuse. Presque une douzaine de pays se sont déclarés prêts à se retirer graduellement du programme d'aide, bon nombre d'entre eux étant en mesure d'offrir eux-mêmes de l'aide aux autres pays. Plusieurs autres sont sur le point de s'affranchir de l'aide internationale, avec des programmes restreints et des relations et partenariats plus stables et plus complexes avec le Canada.

Par ailleurs, la pauvreté endémique, la prolifération du VIH/sida, la détérioration persistante de l'environnement et les changements climatiques, la violation des droits de la personne et l'influence négative des conflits sur le développement se répandent dans le monde en développement. Sur cette toile de fond, le Secrétaire général de l'ONU, dans son rapport d'étape sur les Objectifs de développement du millénaire (ODM), a envoyé un message urgent à la communauté internationale, l'avertissant que, sans revirement de situation, la grande majorité des pays du globe n'atteindraient pas ces buts.

L'ACDI, à titre d'organisme fédéral responsable de l'administration de la majeure partie du programme canadien d'aide publique au développement (APD), a relevé des défis de portée mondiale à un certain nombre de niveaux : programmes renforcés de développement économique et social et investissement accru dans le domaine de la sécurité et de la gouvernance; utilisation généralisée de nouvelles stratégies de programmation qui mettent l'accent sur les priorités des pays partenaires et sur le renforcement de leurs capacités; attention accrue accordée à l'harmonisation des pratiques d'aide du Canada avec celles des autres pays donateurs. En dehors de l'aide apportée aux états en situation de crise (Afghanistan et Irak), les nouvelles ressources de l'ACDI ont été affectées principalement à neuf pays de concentration – le Bangladesh, la Bolivie, l'Éthiopie, le Ghana, le Honduras, le Mali, le Mozambique, le Sénégal et la Tanzanie – compte tenu de leurs besoins en aide et de leur capacité d'en faire un usage judicieux.

L'Agence a déployé des efforts considérables pour réduire la pauvreté en 2003-2004. Elle a diffusé sa nouvelle Politique en matière de développement du secteur privé (DSP) et elle a, dans le secteur de l'agriculture et du développement rural, augmenté ses investissements de 9 p. 100 par rapport à l'année précédente, 40 p. 100 de ces investissements étant attribués à l'Afrique. Au Ghana, un pays pauvre et chroniquement exposé aux fluctuations de l'approvisionnement en denrées alimentaires, l'ACDI a appuyé les politiques de réduction de la pauvreté et les politiques alimentaires et agricoles du gouvernement, aidé les gouvernements locaux à adopter leurs propres stratégies, favorisé l'accès des agriculteurs aux marchés agricoles et financé des initiatives locales telles que l'entreposage des céréales.

En ce qui concerne les priorités de développement social liées à l'éducation de base, la santé et la nutrition, le VIH/sida et la protection des enfants, l'ACDI a continué à mettre en œuvre ses plans d'action. Tous les secteurs ont progressé vers l'atteinte de leurs cibles. L'ACDI a adopté des

mesures supplémentaires pour relever le défi du VIH/sida en doublant pratiquement la contribution du Canada au Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), la principale organisation internationale de lutte contre la pandémie. En plus d'appuyer les efforts de prévention, de traitement, de recherche sur la vaccination et de renforcement des capacités des partenaires, l'ACDI a également joué un rôle clé dans l'élaboration des dispositions législatives récemment adoptées pour autoriser la production de versions génériques moins dispendieuses de médicaments essentiels pour le traitement du VIH/sida, du paludisme et de la tuberculose dans les pays en développement.

L'ACDI a continué à défendre vigoureusement, auprès de ses partenaires, le principe de la pérennité de l'environnement, mettant souvent ses mécanismes multilatéraux au service du développement durable. Toutefois, l'apparition de nouveaux défis, particulièrement dans le domaine de la sécurité, a réduit le nombre des questions environnementales que l'ACDI a pu contribuer à résoudre. En ce qui a trait à la sécurité, l'ACDI a renforcé sa présence et offert de l'aide humanitaire et un soutien à la consolidation de la paix dans des pays qui sont aux prises avec des conflits (Haïti, Soudan, Sri Lanka, Sierra Leone, région des Grands Lacs en Afrique) et a également partagé son expérience des programmes réalisés dans les états en conflit. Parallèlement, l'Agence a continué à aider les institutions et les gouvernements à renforcer leur capacité de gouverner et de faire respecter, chez eux, les droits de la personne. Pour ne citer qu'un exemple, mentionnons que l'ACDI appuie l'unité de lutte contre la corruption du gouvernement de la Bolivie, qui enquête sur les plaintes du public et qui a porté des accusations contre plusieurs fonctionnaires.

La mise en application de l'énoncé de politique de l'ACDI rendu public à l'automne 2002, *Le Canada contribue à un monde meilleur : Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*, a été accompagnée de l'augmentation des fonds alloués à la coopération internationale. Cela a permis aux planificateurs de l'Agence d'intégrer de nouvelles approches, de nouveaux modes de financement et de nouveaux partenariats aux programmes axés sur les pays les plus nécessiteux. L'ACDI a accompli des progrès vitaux en harmonisant ses pratiques d'aide et ses politiques avec celles de ses partenaires, notamment en Éthiopie et en Bolivie, et elle a contribué au renforcement des organismes multilatéraux, y compris ceux qui sont affiliés aux Nations Unies.

En 2003-2004, la mise en œuvre d'un cadre intégré de planification, de répartition des ressources, d'évaluation et reddition de comptes a permis à l'ACDI de relever les défis que pose l'intégration des nouveaux systèmes et des nouvelles approches, tout en absorbant les ressources supplémentaires accordées dans le budget 2003. Néanmoins, l'augmentation et l'évolution de la charge de travail ont ajouté considérablement à la pression à laquelle est soumis le personnel de l'Agence, particulièrement les personnes qui travaillent sur le terrain. Toutefois, le dévouement à l'égard de la mission de l'Agence reste fort parmi le personnel, et les questions touchant la charge de travail sont en train de se régler.

Les programmes d'engagement du public de l'ACDI ont pénétré dans le cercle des jeunes. Le travail réalisé par l'Agence en collaboration avec Affaires étrangères Canada (AEC) et le ministère de la Défense nationale (MDN) a contribué à mettre en lumière les efforts que déploie le Canada en Afghanistan. En outre, le rôle de premier plan que joue le Canada dans le

développement de l'Afrique a été bien exposé par les médias. Il reste toutefois beaucoup à accomplir pour faire circuler le message complexe de l'importance stratégique de l'aide au développement dans l'univers décloisonné et interconnecté d'aujourd'hui.

Dans l'ensemble, l'ACDI a relevé les défis de 2003-2004 grâce à des systèmes et des stratégies de programmation améliorés, affrontant sans hésitation les défis les plus ardus auxquels est exposée la communauté internationale. Par ailleurs, l'Agence participe à un examen de la politique internationale entrepris à l'échelle du gouvernement, processus qui contribuera à harmoniser les efforts déployés par tous les ministères qui sont en relation avec d'autres pays. Cet examen contribuera à mieux orienter les efforts de l'Agence et à les faire porter là où ils peuvent être les plus efficaces et refléter au mieux les valeurs et les intérêts de toutes les Canadiennes et de tous les Canadiens.

Section II : Aperçu de l'Agence

2.1 Introduction

En septembre 2000, les chefs d'état et de gouvernement du monde entier ont pris l'engagement de sortir des centaines de millions de personnes de l'extrême pauvreté d'ici 2015. À l'Assemblée générale des Nations Unies, ils ont adopté la Déclaration du millénaire dans laquelle ils s'engagent à atteindre les Objectifs de développement du millénaire (ODM), un ensemble d'objectifs clairs et mesurables qui abordent les principaux éléments du développement social et économique *(voir l'encadré « Coup d'œil sur les ODM : cibles à atteindre d'ici 2015*[1] *» et l'annexe IV)*. Ces objectifs sont devenus des repères pour mesurer le progrès humain et le fondement des programmes de coopération pour le développement dans le monde. Le présent Rapport sur le rendement fait un tour d'horizon des premiers efforts du Canada en vue de contribuer à l'atteinte de ces objectifs et un bilan de l'apport du Canada à la nouvelle vision du développement humain.

Coup d'œil sur les ODM : cibles à atteindre d'ici 2015

1. Réduire de moitié la pauvreté et la faim
2. Assurer l'éducation primaire pour tous
3. Éliminer les disparités entre les sexes à tous les niveaux de l'enseignement
4. Réduire de deux tiers le taux de mortalité des enfants
5. Réduire de trois quarts le taux de mortalité maternelle
6. Stopper la propagation du VIH/sida et inverser la tendance actuelle, maîtriser le paludisme et d'autres grandes maladies
7. Intégrer les principes du développement durable, inverser la tendance actuelle à la déperdition des ressources, réduire de moitié le pourcentage de la population qui n'a pas accès à l'eau potable
8. Mettre en place un partenariat mondial pour le développement

2.2 Le Canada et la coopération pour le développement international

Le Canada appuie la coopération internationale depuis la fondation des Nations Unies, de la Banque mondiale et d'autres organisations internationales dans les années qui ont immédiatement suivi la Deuxième Guerre mondiale. En 1968, le programme canadien de coopération pour le développement avait pris de l'ampleur et s'était diversifié au point qu'un nouvel organisme – l'Agence canadienne de développement international (ACDI) – a été fondé pour l'administrer. Depuis 36 ans, l'ACDI soutient les programmes de développement social et économique de pays et d'organismes partout dans le monde. Ne se limitant pas aux secours humanitaires et à l'aide dans les situations d'urgence, l'ACDI a acquis une réputation internationale dans la mise en œuvre de programmes novateurs dans des domaines tels que l'égalité entre les sexes et la durabilité de l'environnement, en plus de défendre les droits de la personne, de mobiliser et de soutenir des partenaires non gouvernementaux et de préconiser une plus grande efficacité de l'aide.

Les Canadiens et les Canadiennes appuient de façon constante la coopération pour le développement en tant qu'expression de quelques-unes de leurs valeurs les plus chères :

1. http://www.un.org/french/milleniumgoals/

générosité, humanitarisme, paix, équité et égalité[2]. Leur soutien a été récompensé par des résultats : l'argent des contribuables canadiens, tout comme les coopérants et les volontaires canadiens, ont aidé à améliorer de façon concrète la situation des gens dans les pays les plus pauvres de la planète. Par exemple, le Canada est un chef de file mondial dans la distribution de suppléments de vitamine A, qui, selon une approximation du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), ont sauvé la vie de plus de 1,5 millions d'enfants. On estime que les suppléments de vitamine A ont réduit le taux de mortalité des enfants d'environ 23 p. 100 dans les populations où il existe une déficience pour cette vitamine. Selon l'estimation la plus récente de la portée et des retombées des programmes de distribution de vitamines réalisée par l'Initiative pour les micronutriments, 141 millions d'enfants reçoivent annuellement des suppléments, ce qui permet d'éviter le décès d'environ 330 000 décès d'enfants de moins de cinq ans.

2.3 Mandat et objectifs de l'ACDI

> « Nous voulons une collaboration accrue de tous les pays afin de garantir que les politiques économiques s'accompagnent de programmes sociaux plus vigoureux pour combattre la famine, la pauvreté et la maladie, et pour aider à hausser le niveau de vie dans les pays en développement. »
>
> — Discours du Trône[3], 2004

Les objectifs de la politique étrangère du Canada sont la promotion de la prospérité, la protection de la sécurité au Canada et dans le monde, et le rayonnement des valeurs canadiennes. L'aide internationale joue un rôle essentiel dans l'atteinte de ces objectifs. Le mandat de l'ACDI, qui est exposé dans *Le Canada dans le monde* (1995), est le suivant :

- soutenir le développement durable afin de réduire la pauvreté et contribuer à rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère;
- favoriser le développement démocratique et la libéralisation économique dans les pays en transition d'Europe orientale et de l'ancienne Union soviétique;
- appuyer les efforts de la communauté internationale en vue de réduire les menaces à la sécurité canadienne et internationale.

Actualiser la politique étrangère du Canada

L'ACDI contribue beaucoup à la présence du Canada dans le monde, tout comme ses collègues de la diplomatie, de la défense, du commerce international, de l'immigration, et de nombreux autres secteurs. En fait, tous ces ministères et organismes travaillent en collaboration afin de veiller à ce que les politiques du Canada soient en harmonie et que chaque acteur soutienne le travail des autres. L'ACDI a joué un rôle actif pour faire en sorte que les conséquences sur les pays en développement des initiatives en matière de politiques gouvernementales soient minutieusement examinées. En décembre 2003, le gouvernement du Canada a annoncé son intention d'entreprendre un examen exhaustif du cadre de la politique internationale, ce qui aura des répercussions importantes pour l'ACDI. L'examen de la politique aidera les ministères engagés dans les affaires internationales à avoir une approche mieux intégrée et permettra de faire progresser les efforts que déploie l'ACDI en vue de concentrer stratégiquement ses activités dans les secteurs et les pays où elles peuvent être les plus efficaces et dans lesquels les valeurs et les intérêts du Canada sont les mieux servis.

2. En septembre et en décembre 2003, la maison de sondages Environics a sondé les perceptions et les opinions du public concernant l'aide au développement et les résultats ont révélé que la majorité des Canadiennes et des Canadiens (78 p. 100) appuient le programme d'aide du Canada.
3. http://pm.gc.ca/eng/sft-ddt.asp

L'ACDI contribue au développement durable afin de réduire la pauvreté dans les pays les plus pauvres; elle mesure les progrès en fonction des objectifs de développement suivants : bien-être économique, développement social (éducation de base, santé et nutrition, VIH/sida et protection des enfants; l'égalité entre les sexes est un thème transversal), durabilité de l'environnement et gouvernance. Ces objectifs constituent les Résultats clés de l'Agence (RCA), qui guident le travail de l'ACDI et forment le cadre stratégique de la réalisation de son programme d'aide *(Voir la section 4.1, figure 1: Résultats stratégiques et Résultats clés de l'ACDI)*. Le but ultime des résultats de développement de l'ACDI est de contribuer à l'atteinte des ODM, ce qu'illustre le tableau 1, ci-après.

Tableau 1 : Priorités de développement de l'ACDI en appui aux ODM

Secteur de programmation de l'ACDI	Cibles des ODM
Bien-être économique : Renforcer l'investissement dans l'agriculture et le développement rural; s'assurer que le développement du secteur privé et le commerce international profitent aux pauvres; renforcer les institutions financières qui desservent les pauvres	**1.** Réduire de moitié, d'ici à 2015, la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour
Bien-être économique : Renforcer l'investissement dans l'agriculture et le développement rural afin d'accroître la production et le pouvoir d'achat Développement social : Renforcer la programmation en matière de santé et de nutrition, y compris le soutien aux programmes sur les micronutriments et les suppléments alimentaires; fournir de l'aide humanitaire	**1.** Réduire de moitié, d'ici à 2015, la proportion de la population qui souffre de la faim
Développement social : Renforcer la programmation en éducation de base, notamment pour accroître l'accès à l'éducation et améliorer sa qualité; fournir de l'aide humanitaire	**2.** D'ici à 2015, donner à tous les enfants, garçons et filles, partout dans le monde, les moyens d'achever un cycle complet d'études primaires
Développement social : Éliminer les obstacles à la participation à l'éducation et favoriser l'égalité d'accès à l'éducation; intégrer l'égalité entre les sexes à tous les programmes	**3.** Éliminer les disparités entre les sexes dans les enseignements primaire et secondaire d'ici à 2005 si possible et à tous les niveaux de l'enseignement en 2015 au plus tard
Développement social : Mettre en œuvre le Plan d'action de l'ACDI en matière de santé et de nutrition et le Plan d'action de l'ACDI pour la protection des enfants, y compris le soutien à la vaccination; fournir de l'aide humanitaire	**4.** Réduire de deux tiers le taux de mortalité des enfants d'ici à 2015
Développement social : Mettre en œuvre le Plan d'action de l'ACDI en matière de santé et de nutrition, y compris le soutien à la maternité sans risques et à la planification familiale; intégrer l'égalité entre les sexes à tous les programmes	**5.** Réduire de trois quarts le taux de mortalité maternelle d'ici à 2015
Développement social : Mettre en œuvre le Plan d'action de l'ACDI en matière de lutte contre le VIH/sida, y compris le soutien à la prévention, au traitement et à la recherche sur les vaccins	**6.** Stopper la propagation du VIH/sida et inverser la tendance actuelle
Développement social : Mettre en œuvre le Plan d'action de l'ACDI en matière de santé et de nutrition qui prévoit un investissement dans le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (GFATM)	**6.** Maîtriser le paludisme et d'autres grandes maladies et inverser la tendance actuelle

Secteur de programmation de l'ACDI	Cibles des ODM
Durabilité de l'environnement : Renforcer la capacité des gouvernements et de l'industrie à conserver les actifs environnementaux	**7.** Intégrer les principes du développement durable dans les politiques et les programmes nationaux et inverser la tendance actuelle à la déperdition des ressources environnementales
Durabilité de l'environnement : Investir dans l'approvisionnement en eau au sein des collectivités; renforcer la capacité des collectivités et des gouvernements à gérer les ressources en eau	**7.** Réduire de moitié, d'ici à 2015, le pourcentage de la population qui n'a pas accès de façon durable à un approvisionnement en eau potable
Durabilité de l'environnement : Renforcer la capacité des collectivités et des gouvernements à planifier le développement urbain et à gérer les ressources	**7.** Réussir, d'ici à 2020, à améliorer sensiblement la vie d'au moins 100 millions d'habitants de taudis
Mettre en œuvre l'Énoncé de politique de l'ACDI en faveur d'une aide internationale plus efficace, y compris les mesures de déliement de l'aide, le soutien aux priorités locales et l'harmonisation des pratiques des donateurs	**8.** Mettre en place un partenariat mondial pour le développement
Gouvernance : Améliorer les structures de gouvernance et les capacités institutionnelles dans les pays partenaires; renforcer la société civile; améliorer le respect des droits et des principes démocratiques	**TOUS :** Renforcer la capacité des pays en développement à atteindre les ODM par leurs propres moyens

Le budget total de l'Agence en 2003-2004 était de 2,6 milliards de dollars[4], à l'appui des types d'activités suivantes :

- le renforcement de la capacité des pays partenaires à traiter leurs propres enjeux en matière de développement;
- la fourniture d'une assistance technique dans un vaste éventail de domaines, qu'il s'agisse de la prévention du VIH/sida, de la conservation de l'environnement ou encore de la décentralisation des services publics;
- l'intervention dans les situations d'urgence humanitaire;
- la production et la diffusion de connaissances sur tous les aspects du développement;
- la participation au dialogue sur les politiques avec les partenaires internationaux afin de promouvoir les enjeux d'intérêt pour les Canadiens et Canadiennes; et
- le renforcement de l'efficacité de l'aide et des organismes d'aide.

2.4 Les partenaires de l'ACDI

L'ACDI continue de travailler à grande échelle et avec efficacité avec des partenaires internationaux, y compris les membres du système des Nations Unies[5] et les institutions financières internationales (IFI)[6], ainsi qu'avec des partenariats et des programmes mondiaux tels que le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI), le Fonds mondial

4. Le budget global de l'ACDI est tiré de l'enveloppe de l'aide internationale (EAI) du gouvernement du Canada. Il s'agit du budget d'aide, qui comprend les volets dont l'ACDI est responsable, à savoir : l'aide publique au développement (APD) consentie aux pays en développement et l'aide publique (AP) octroyée aux pays de l'Europe centrale et de l'Est. L'ACDI gère environ 80 p. 100 de l'EAI, qui englobe des subventions, des contributions et les paiements de transferts versés par d'autres ministères fédéraux, dont Affaires étrangères Canada (AEC), le ministère des Finances du Canada et le Centre de recherches pour le développement international (CRDI).
5. Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'UNICEF, le Programme alimentaire mondial (PAM) et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), pour n'en nommer que quelques-uns.
6. La Banque mondiale, le Fonds monétaire international (FMI) et les banques régionales de développement.

de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (GFATM), et avec des réseaux internationaux comme le Réseau d'évaluation du rendement des organisations multilatérales (MOPAN).

L'ACDI exécute son programme d'aide avec le concours de partenaires du gouvernement, de la société civile et du secteur privé au Canada et à l'étranger. Parmi ses partenaires du gouvernement canadien, mentionnons le ministère des Affaires étrangères (AEC)[7], le ministère de la Défense nationale (MDN)[8], Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC)[9], le ministère du Commerce international (CICan)[10], Industrie Canada (IC)[11] et le ministère de la Justice du Canada[12]. Les partenaires de l'Agence issus du secteur volontaire comprennent les organisations non gouvernementales (ONG) et les institutions comme les collèges et les universités, les associations professionnelles, les organismes de coopération volontaire, les coopératives, les syndicats et les organismes confessionnels. L'ACDI fait aussi appel à l'expertise de calibre international des entreprises et des groupes du secteur privé canadien dans une vaste gamme de domaines, de l'ingénierie à l'assainissement de l'environnement, du développement communautaire à la réforme du secteur de la santé.

L'ACDI travaille aussi avec d'autres donateurs, tels que le ministère du Développement international du Royaume-Uni[13], ainsi qu'avec des groupes de donateurs comme le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE)[14]. Dans les pays partenaires, l'ACDI travaille avec les organismes gouvernementaux, la société civile et les groupes du secteur privé. L'Agence collabore également avec des organisations d'envergure continentale ou régionale, notamment l'Union africaine (UA).

2.5 Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes

L'objet premier de l'aide au développement, comme nous l'avons souligné précédemment, est de favoriser le développement durable dans les pays en développement et dans les pays en transition. Alors que les pays en développement et les pays industrialisés deviennent de plus en plus interdépendants, la promotion du développement social et économique dans les pays en développement procure une vaste gamme d'avantages directs et indirects aux Canadiens.

Le programme d'aide au développement du Canada :

- ***joue un rôle important au chapitre de l'influence et du rayonnement du Canada sur la scène internationale***
  Notre programme d'aide au développement permet au Canada d'amorcer un dialogue avec les gouvernements des pays en développement, les autres donateurs et les organisations multilatérales. Le Canada profite de cet état de choses pour jouer un rôle de premier plan

7. http://www.fac-aec.gc.ca/
8. http://www.mdn.ca/
9. http://www.rhdcc.gc.ca/
10. http://www.itcan-cican.gc.ca/
11. http://www.ic.gc.ca/
12. http://canada.justice.gc.ca/
13. http://www.dfid.gov.uk/
14. http://www.oecd.org/department/0,2688,fr_2649_33721_1_1_1_1_1,00.html

dans de nombreux domaines, notamment l'élaboration de politiques, de programmes et d'activités qui témoignent des valeurs et des priorités canadiennes telles que les droits de la personne, les normes environnementales et le soutien au développement du secteur privé et la protection des enfants[15].

- ***exprime de façon concrète les valeurs que les Canadiens et Canadiennes chérissent***
  La plupart des Canadiens estiment que le Canada, en tant que pays riche, a l'obligation morale d'aider les gens dans le besoin. Le Canada a été en mesure d'aider certains des gens les plus pauvres de la planète, en soutenant les efforts de consolidation de la paix et la réconciliation dans les zones aux prises avec des conflits, la prévention du VIH/sida, l'éducation de base pour tous, les secours d'urgence auprès des réfugiés et les services de santé pour ceux et celles dont l'accès à ces services est limité, tout particulièrement les mères et les enfants.

- ***permet d'établir des relations à long terme avec certaines des économies à plus forte croissance de la planète***
  Bien que la croissance économique dans des pays comme l'Inde et la Chine soit principalement le résultat de leur propre travail acharné et de vastes réformes gouvernementales, le Canada a été en mesure de les soutenir. Aujourd'hui, ces pays sont au nombre de nos partenaires commerciaux, à l'instar de beaucoup d'autres économies émergentes en Asie, en Amérique latine, dans les Caraïbes et en Afrique.

- ***aide à rendre le monde plus sûr pour les Canadiens et Canadiennes***
  Il aide à réduire les menaces mondiales comme le terrorisme, les catastrophes environnementales et les maladies en renforçant la capacité de tous les pays à gérer leurs ressources de façon durable et il soutient la paix, la bonne gouvernance ainsi que la promotion et la protection des droits de la personne.

Des partenariats pour les Canadiens

En tant que partenaires de développement, les organisations de la société civile du Canada unissent leurs efforts à ceux de leurs homologues des pays en développement dans le cadre de programmes financés par l'ACDI. Ces programmes concernent les soins de santé et l'éducation de base, ainsi que les droits de la personne et la conservation de l'environnement. Elles partagent aussi leur expertise au moyen d'un dialogue avec l'ACDI et collaborent à l'élaboration des politiques dans une vaste gamme de domaines.

Ces organisations entretiennent aussi des liens solides avec leurs partisans et leurs membres, des Canadiens et des Canadiennes ordinaires qui font des dons en appui à leurs programmes à l'étranger. En tant que moyens d'expression des valeurs canadiennes, les organisations de la société civile permettent de créer un solide engagement social à l'égard des principes du développement durable parmi leurs groupes et au-delà. Parallèlement, elles contribuent à sensibiliser davantage le public et à mobiliser son soutien à l'égard d'enjeux clés tels que les mines terrestres, les ateliers de misère, le commerce équitable et les diamants de la guerre.

15. Le leadership du Canada dans le domaine de la protection des enfants a permis d'accroître l'attention internationale sur des questions comme les enfants touchés par la guerre (voir l'encadré *Sensibiliser les Canadiens : le général Dallaire, conseiller spécial sur les enfants touchés par la guerre*, section 4.4.4). Le Canada a aussi joué un rôle important en s'assurant que les droits des femmes réfugiées sont respectés dans le cadre des programmes d'aide humanitaire.

En favorisant la mobilisation accrue du public, les organisations de la société civile favorisent l'émergence de citoyens du monde qui peuvent influer sur le changement, tant au Canada qu'à l'étranger. En encourageant et en formant leurs homologues des pays en développement en vue de participer au dialogue, de préconiser des changements et d'exiger que leurs gouvernements rendent des comptes, elles influencent le processus démocratique. Et en intégrant des Canadiens et des Canadiennes ordinaires à leurs efforts, elles accroissent leur impact et elles bâtissent une solidarité entre des gens aux vues similaires partout dans le monde.

2.6 Rendre compte aux Canadiens et aux Canadiennes : renouveau et réforme

Bien que les Canadiens et les Canadiennes soient de fervents partisans de la coopération pour le développement, ils s'interrogent sur son efficacité. À l'automne 2002, l'ACDI a rendu public son énoncé de politique intitulé *Le Canada contribue à un monde meilleur : Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*[16], qui expose le plan du gouvernement du Canada pour améliorer l'efficience et l'efficacité de son programme d'aide. Cette politique est actuellement en voie de mise en oeuvre d'application *(voir la section 4.4, Stratégies de production de résultats durables en matière de développement : les résultats porteurs, et l'annexe III).*

De plus, l'ACDI a peaufiné son processus de gestion du rendement et sa structure de reddition de comptes à l'égard des Canadiens. La base de la structure de responsabilisation de l'ACDI réside dans sa *Stratégie de développement durable (SDD)*[17]. Ce document, qui constitue le plan opérationnel triennal de l'ACDI, englobe tous les aspects du travail de l'Agence et sert à établir un plan de travail annuel exposé dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP). L'ACDI rend annuellement des comptes aux Canadiens et Canadiennes au sujet de ce plan par l'entremise du Rapport ministériel sur le rendement (RMR)[18].

Déposée en février 2004, la Stratégie de développement durable 2004-2006 (SDD3)[19] de l'ACDI inclut les points saillants des progrès que l'Agence a réalisés au cours de la période 2001-2003 *(voir l'encadré « Réalisations de gestion liées à la Stratégie de développement durable, 2001-2003 »).* Ces points saillants illustrent un élément clé du processus de mise en œuvre de l'Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace : l'élaboration du Cadre de gestion et de responsabilisation axée sur les résultats (CGRR) qui constitue la base de l'ensemble de la

16. http://www.acdi-cida.gc.ca/aide-efficace
17. http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vall/B679FE4213E7F5B085256E350069BF46?OpenDocument
18. Les données, tant qualitatives que quantitatives, destinées au RMR proviennent de diverses sources. Les statistiques sur le développement dans le monde viennent de l'ONU ou de la Banque mondiale, deux sources réputées comptant parmi les meilleures pour ce genre de données. L'information financière sur les décaissements de l'ACDI est tirée des systèmes internes de l'Agence. Tous les renseignements financiers et sur les décaissements sont codés dans une base de données en fonction d'un certain nombre de variables : secteur, pays, priorité, etc. Les spécialistes de l'analyse statistique sont capables d'extraire des données analytiques et statistiques à partir du codage, de façon à pouvoir faire état des dépenses de l'ACDI relativement aux résultats et priorités stratégiques. Les rapports dressés par le personnel de l'ACDI constituent une troisième source d'information, à savoir les rapports sur les projets, les programmes et le rendement des directions générales, lesquels comportent une description détaillée des projets, des résultats obtenus et des problèmes soulevés.
19. http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vall/B679FE4213E7F5B085256E350069BF46?OpenDocument

planification, de la dotation en personnel, du suivi, de la mise en œuvre des programmes et de reddition de comptes. Ce cadre intégré permet à l'ACDI d'améliorer l'efficacité avec laquelle l'aide peut s'attaquer aux problèmes qu'elle souhaite résoudre, en plus d'assurer le maintien d'un programme ouvert, responsable et axé sur les résultats. Un suivi régulier et des évaluations et vérifications approfondies tout au long du cycle de vie des projets, des programmes, des partenaires et des thèmes sectoriels sont à la base de l'évaluation du rendement de l'ACDI en fonction de ce cadre *(pour plus de précisions sur la mesure du rendement, veuillez consulter la section 5.1, Gestion axée sur les résultats)*. Comme la SDD3 a été présentée récemment, l'Agence fera son premier compte rendu à son égard dans le RMR de l'an prochain (2004-2005).

Réalisations de gestion liées à la Stratégie de développement durable, 2001-2003

- Diffusion de l'Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace de l'ACDI
- Établissement du Cadre de gestion et de responsabilisation et de gestion axée sur les résultats (CGRR) de l'ACDI
- Mise en œuvre des plans d'action liés aux priorités de développement social
- Adoption de nouvelles politiques en matière d'agriculture et de développement rural, ainsi que sur le développement du secteur privé
- Choix de neuf pays de concentration
- Renouvellement des efforts d'engagement du public
- Mise en œuvre de la nouvelle politique sur le déliement de l'aide
- Accent sur la cohérence des politiques
- Concordance accrue des programmes-pays et des plans et des priorités des pays en développement
- Élaboration du Cadre intégré de gestion des risques
- Réduction des processus opérationnels de 34 à trois
- Mise en œuvre d'initiatives pangouvernementales telles que la gestion moderne intégrée

La SDD met en relief un autre volet clé du renouvellement de l'ACDI, soit le vaste éventail d'initiatives liées à la réforme du processus de gestion. Ces initiatives ont permis à l'ACDI d'adopter une approche plus cohérente, horizontale et globale qui met l'accent sur la gestion moderne.

Grâce à ses réformes en matière de gestion, l'ACDI a mis l'accent sur une responsabilisation financière accrue. À cet égard, les résultats du rendement financier de l'Agence en 2003-2004 ont été remarquables. L'ACDI a optimisé son budget consacré à l'aide, comme en témoigne un taux de fonds non utilisés de seulement 0,04 p. 100, et a grandement amélioré la maîtrise de ses coûts de fonctionnement. L'ACDI a aussi instauré un nouveau régime de gestion comprenant des principes de gestion des ressources et un système de régie interne, et elle a amorcé des examens approfondis des services organisationnels.

Au cours des dernières années, l'Agence s'est transformée en organisme plus efficace et axé sur le savoir en renforçant ses capacités d'élaboration de politiques et d'analyse. L'Agence s'est engagée en faveur de réseaux de connaissances structurés et informels, compte tenu de leur rôle important dans son virage vers un organisme axé sur la mise en commun du savoir. Des comités ont été mis sur pied ou revitalisés à l'Agence, et ils soutiennent mieux la prise de décisions à l'ACDI dans des domaines tels que les ressources humaines et financières, les politiques, la gestion de l'information et la technologie.

Le programme d'aide du Canada témoigne des valeurs et des intérêts des Canadiens et des Canadiennes, ainsi que des objectifs de la communauté du développement international. À titre d'organisme d'exécution de la majeure partie du programme d'aide du Canada, l'ACDI doit gérer un portefeuille d'activités équilibré qui satisfait aux exigences du gouvernement du Canada en matière de probité, de diligence raisonnable, de transparence, d'efficience et d'efficacité. Dans les prochaines sections, nous verrons le contexte dans lequel l'ACDI fonctionne et, exemples à

l'appui, comment ses réformes internes ont eu des effets favorables sur le programme d'aide et ont renforcé sa contribution à l'atteinte des ODM.

Mesurer les résultats

L'ACDI a accru le lien entre les ressources et les résultats. À l'automne 2003, l'Agence a lancé les plans de travail chiffrés qui attribuent des coûts aux activités entreprises dans le cadre de projets, de programmes, d'opérations et d'activités d'entretien pour ensuite calculer le coût total de l'atteinte des résultats du programme selon chacun des résultats de développement de l'Agence.

L'ACDI a aussi renforcé la façon dont elle mesure les résultats rattachés à ces coûts et à ces activités. Comme il a été précisé dans la SDD3, l'Agence a peaufiné et clarifié les effets, les priorités et les indicateurs de ses résultats. Ces indicateurs, notamment les taux d'inscription scolaire ou l'incidence des maladies, sont fondés sur les données disponibles provenant de sources reconnues à l'échelle internationale, telles que l'OMS ou l'UNICEF, les indicateurs élaborés pour les stratégies de réduction de la pauvreté des pays partenaires, les plans nationaux de développement ou l'équivalent, ainsi que sur les indicateurs conçus pour les ODM.

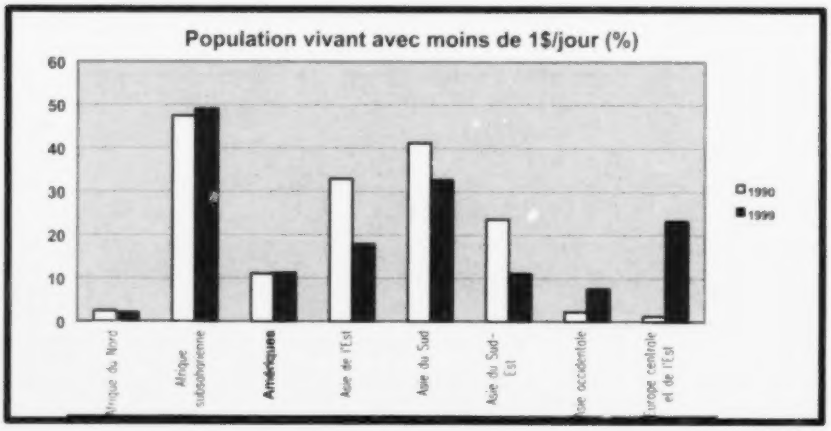
Section III : Contexte de développement

3.1 Défis sur le plan du développement

En septembre 2003, le Secrétaire général des Nations Unies a présenté à l'Assemblée générale de l'ONU un bilan des progrès accomplis à l'échelle mondiale relativement aux ODM. Bien que l'on rapporte des progrès dans presque tous les domaines, il semble que la plupart des pays n'atteindront pas tous leurs objectifs d'ici à 2015 s'ils ne disposent pas de ressources additionnelles à cette fin. Selon le PNUD, la région de l'Asie de l'Est et du Pacifique, avec la Chine en tête, a réduit de près de la moitié la pauvreté monétaire extrême; elle a réalisé également de réels progrès à l'égard des autres objectifs[20]. Les États arabes et les Amériques sont aussi sur la bonne voie pour ce qui est d'atteindre leurs objectifs d'ici à 2015. Si la tendance se maintient cependant, l'Asie du Sud n'atteindra que deux objectifs d'ici là : fournir l'accès à l'eau potable, et réduire de moitié la pauvreté monétaire. L'Afrique subsaharienne fait face aux plus grands défis. Si les tendances se maintiennent : l'enseignement primaire pour tous ne sera pas réalisé avant 2129; la réduction de moitié de la pauvreté extrême, pas avant 2147; et la réduction des deux tiers de la mortalité infantile, pas avant 2165.

Bien que les ODM en Europe et en Asie centrale s'appliquent aux pays à revenu faible et à revenu moyen de la région, les cibles ne seront probablement pas atteintes dans certaines régions, selon certains groupes ethniques ou selon le sexe[21].

3.1.1 Principales tendances pour les ODM et le développement dans les années 90 [22]



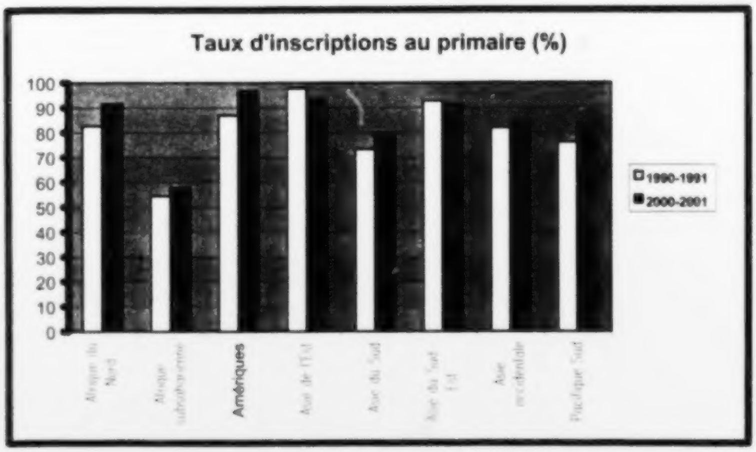
Éliminer la pauvreté extrême et la faim
Selon le PNUD[23], cet ODM a déjà été atteint dans les États arabes, ainsi que dans la région de l'Asie de l'Est et du Pacifique. Tout indique que le monde en majeure partie pourrait bien atteindre cet objectif à la suite des

20. PNUD, *Rapport sur le développement humain 2003*
21. Quatre pays (Géorgie, Tadjikistan, Bosnie-Herzégovine et Serbie-Monténégro) sont considérés comme des pays à faible revenu et dont le revenu se situe dans la moitié inférieure (aide publique au développement); deux pays (Russie et Ukraine) sont considérés comme des pays moins avancés parmi les pays et les territoires en transition (aide publique). Voir la liste des bénéficiaires de l'aide du CAD, 1er janvier 2003 : http://www.oecd.org/dataoecd/35/9/2488552.pdf
22. À moins d'avis contraire, les données de cette section sont tirées du Rapport du secrétaire général de l'ONU.
23. PNUD, *Rapport sur le développement humain 2003*

progrès réalisés dans des pays comme l'Inde et la Chine, où l'on compte le plus grand nombre de pauvres. La proportion de personnes qui vivent dans l'extrême pauvreté a diminué pour passer de 40 p.100 à 21 p.100 au cours des vingt dernières années, ce qui signifie qu'il y a 400 millions de personnes de moins qui vivent dans ces conditions. Néanmoins, plus de la moitié des enfants en Afrique vivent dans la pauvreté absolue; on observe d'énormes disparités dans certains pays et dans les régions les plus vulnérables, comme l'Afrique subsaharienne.

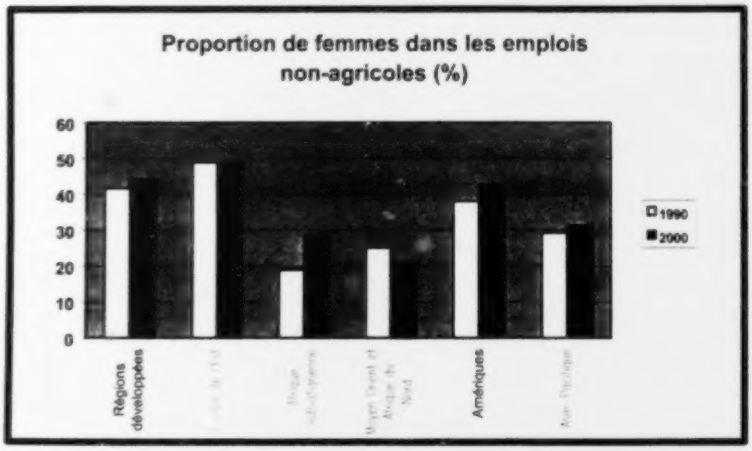
Pour ce qui est de réduire de moitié la proportion des gens qui souffrent de la faim, en l'an 2000, près de la moitié (47 p.100) des enfants de moins de cinq ans en Asie du Sud avaient un poids insuffisant. En Afrique, 31 p. 100 des enfants souffraient de la faim. De récentes sécheresses en Afrique australe et en Éthiopie ont aggravé la situation. Jusqu'ici, seule l'Europe centrale et de l'Est a atteint l'objectif visé. La région de l'Asie de l'Est et du Pacifique devrait y arriver d'ici à 2015; les Amériques, d'ici à 2020; et le reste du monde, d'ici à 2050. L'Asie du Sud et l'Afrique subsaharienne n'atteindront peut-être pas cet objectif avant 200 ans.

Concrétiser l'enseignement primaire universel



L'objectif de l'enseignement primaire universel a été atteint en 2000 dans les Amériques, en Europe centrale et de l'Est, en Asie de l'Est et dans la région du Pacifique. Bien que ce soit une réalisation louable, des problèmes de qualité et de pertinence demeurent dans le secteur de l'éducation, surtout dans les Amériques. Le reste du monde accuse un énorme retard dans ce domaine : on s'attend à ce que l'objectif de l'enseignement primaire universel soit atteint en 2050 seulement en Asie du Sud; en 2100 dans les États arabes et le monde en général; en 2200 seulement en Afrique subsaharienne.

Égalité entre les sexes et autonomisation des femmes

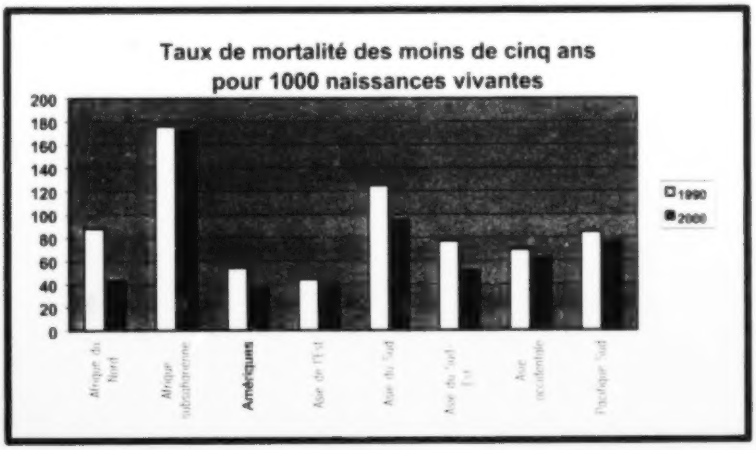


Aucun pays en développement n'a atteint intégralement cet objectif. Les femmes sont toujours largement sous-représentées dans les prises de décisions. Elles n'occupent que 13,5 p.100 des sièges au parlement, par rapport à près de 40 p. 100 dans les pays nordiques. Elles sont

également sous-représentées dans les emplois rémunérés, la santé, l'éducation et de nombreuses autres sphères d'activité. Alors que les Amériques devraient atteindre l'objectif d'égalité des sexes d'ici à 2015, et la région de l'Asie de l'Est et du Pacifique, d'ici à 2020, cela ne se produira que dans plusieurs décennies pour les États arabes et l'Asie du Sud, soit aux alentours de 2050.

Réduire la mortalité infantile et améliorer la santé maternelle

Les Amériques devraient atteindre la cible de réduction des deux tiers de la mortalité infantile avant 2015. Pour l'Asie de l'Est et le Pacifique, ce pourrait être un peu après cette date. Cependant, l'Asie du Sud et les États arabes ne l'atteindront probablement pas avant que le reste du monde ne l'atteigne, soit aux alentours de 2050. L'Afrique subsaharienne et l'Europe centrale et de l'Est accusent un retard majeur et ne devraient pas atteindre cet objectif avant 200 ans.



Entre-temps, les mères partout dans le monde continuent d'éprouver de graves problèmes. Malgré une hausse, dans les années 90, de près de 25 p. 100 du nombre de naissances aidées d'accoucheuses qualifiées, le taux de mortalité maternelle demeure élevé dans les pays en développement. On compte en moyenne 440 décès pour 100 000 naissances vivantes. Une femme qui donne naissance en Afrique subsaharienne a 175 fois plus de risques de mourir qu'une femme qui vit dans un pays développé.

Combattre le VIH/sida

On estime qu'en décembre 2003, 40 millions de personnes vivaient avec le VIH/sida dans le monde, et que quelque 2,5 millions d'entre elles avaient moins de 15 ans[24]. En 2003, trois millions de personnes sont mortes du sida et cinq millions d'autres ont été infectées. Bien que l'on ait réussi à ralentir quelque peu la propagation du VIH/sida, y compris en Thaïlande, au Sénégal, au Cambodge et en Ouganda, le virus continue de se propager rapidement dans presque toutes les régions du monde. L'Afrique

24. ONUSIDA, *Bilan de l'épidémie de SIDA*, décembre 2003

subsaharienne est la région la plus touchée, avec plus des deux tiers des personnes infectées. D'ici à 2010, plus de vingt millions d'enfants dans le monde auront perdu un de leurs parents, ou les deux, à cause du sida.

Conflits et sécurité

Depuis la fin de la guerre froide, la multiplication des conflits violents et leurs effets dévastateurs sur la sécurité et sur le développement de la plupart des régions ont amené la communauté du développement international à reconnaître l'importance de se pencher sur la question des conflits et de promouvoir une culture de prévention des conflits et de paix. Les initiatives sur la paix et la sécurité font partie des stratégies de développement depuis longtemps, et la programmation de l'ACDI reflète cette tendance. Depuis 1990, les initiatives en matière de consolidation de la paix et de gouvernance, touchant notamment la réforme juridique/judiciaire, la surveillance du secteur public, la démocratisation, les droits de la personne et la réforme du secteur de la sécurité, ont retenu l'attention de la communauté internationale.

Compte tenu de tous les problèmes qui se posent dans les pays en développement, on porte une attention accrue à la sécurité mondiale à la suite des événements du 11 septembre 2001, et l'on est conscient des répercussions du terrorisme sur chacune des régions du monde.

Le point sur l'Afghanistan : la transition de la situation de crise à la reconstruction

Après la chute du régime des Talibans à la fin de 2001, la communauté internationale et des représentants afghans ont défini, par le biais de l'Accord de Bonn, le plan de reconstruction en mettant en place un gouvernement provisoire et un plan d'action pour la reconstruction du pays. Depuis, l'Afghanistan a fait des progrès remarquables : une nouvelle constitution; la promesse d'élections présidentielles et législatives; l'inscription de plus d'un million de fillettes à l'école; une réforme (en cours) des secteurs de la défense, de la justice et des finances; des progrès considérables au niveau du déminage; la réintégration de près de trois millions de réfugiés afghans.

L'ACDI a joué un rôle clé dans l'accomplissement de ces réalisations. De janvier 2003 au 31 mars 2004, elle a décaissé un peu plus de 142 millions de dollars pour des projets d'aide humanitaire et des projets de développement à long terme touchant la sécurité nationale, la primauté du droit, les modes de subsistance et la protection sociale. Par exemple, l'ACDI a participé aux initiatives suivantes :

- développer la capacité du gouvernement afghan de venir en aide aux réfugiés et aux personnes déplacées qui sont de retour;
- appuyer des projets de développement locaux, qu'il s'agisse d'une aide d'urgence, de réhabilitation ou de reconstruction, qui sont adaptés aux besoins des collectivités;
- favoriser le maintien de l'ordre, la démobilisation, le désarmement et la réintégration des anciens combattants, l'inscription des électeurs, le déminage et la coopération civilo-militaire, en collaboration avec le MDN;
- appuyer le programme de coopération civilo-militaire qui finance les petits projets de développement communautaire proposés par les collectivités et les soldats canadiens de la paix dans la région de Kaboul;
- jouer un rôle de chef de file dans la promotion de l'égalité des sexes, en appuyant les émissions de radio pour femmes, l'éducation des filles et la prestation de crédit et de formation aux entrepreneures à faible revenu;
- contribuer au Fonds d'affectation spéciale pour la reconstruction de l'Afghanistan, pour couvrir les dépenses de fonctionnement du gouvernement telles que les salaires du personnel médical et des enseignants, les fournitures pour les hôpitaux et les écoles, le combustible et le matériel de communication.

Dans le cadre de son programme d'aide, l'ACDI appuie le plan et budget de développement national de l'Afghanistan, et est guidée par sur un groupe consultatif mené par le gouvernement dont font partie tous les donateurs. L'ACDI travaille en étroite collaboration avec ses partenaires du gouvernement du Canada en Afghanistan – AEC et MDN – pour planifier les priorités et les interventions du Canada dans ce pays. À la fin de 2003-2004, l'ACDI a annoncé l'octroi d'une somme additionnelle de 250 millions de dollars à l'Afghanistan pour appuyer la programmation pour la période 2005-2009 et tirer parti des résultats déjà obtenus.

3.1.2 Perspective régionale

La région de **l'Afrique et du Moyen-Orient** est l'une des régions où la programmation de l'ACDI est la plus complexe et la plus diversifiée. C'est en Afrique que l'on trouve les plus grands défis sur le plan du développement. Nombre de pays africains sont affligés d'une faible croissance économique, de la pauvreté et des conflits. En Afrique subsaharienne, une personne sur cinq est touchée par un conflit, et une sur deux vit avec moins de 1 $US par jour. Entre 42 et 52 millions d'enfants africains ne fréquentent pas l'école; 30 millions de personnes sont séropositives, dont 60 p. 100 sont des femmes. En Afrique, toute tentative visant à résoudre ces problèmes est minée par l'absence de ressources humaines et financières, la sécheresse persistante, les catastrophes naturelles, la corruption, la fragilité des institutions démocratiques, le climat pendant et après les conflits et l'incapacité gouvernementale. Au Moyen-Orient, l'Irak a besoin d'une aide humanitaire et d'une aide à la reconstruction après conflit, l'équité, la démocratie et la consolidation de la paix retenant également l'attention de l'ACDI dans cette région.

Soixante pour cent des pauvres du monde vivent en **Asie**. Plus de deux milliards de personnes sur ce continent, soit le tiers de l'humanité, gagnent moins de 2 $US par jour. Mais les possibilités y sont aussi les meilleures en ce qui a trait à la réduction continue de la pauvreté, à une croissance économique rapide et à l'amélioration des investissements sociaux. Pour tirer profit de ces possibilités, la région doit relever d'énormes défis, qui menacent ses perspectives économiques, particulièrement en matière de commerce et d'investissement. Mentionnons à ce chapitre le terrorisme et la réapparition possible de risques transfrontaliers pour la santé, comme le syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) et la grippe aviaire. La région est également fragile du point de vue politique : situation imprévisible en Afghanistan et dans les pays voisins, tensions en Corée du Nord et bouleversements civils en Indonésie, au Népal et aux Philippines. L'Afghanistan est devenu un pays prioritaire pour l'ACDI en 2002-2003 et continuera de retenir l'attention en 2004-2005. Par contre, des efforts sont faits pour soulager les tensions entre l'Inde et le Pakistan, et il y a de l'espoir pour le processus de paix au Sri Lanka. Sur le plan environnemental, l'Asie souffre de la dégradation des sols et de l'épuisement de l'eau, alors que la transition vers des économies plus urbaines, industrielles et axées sur les services se poursuit. La corruption et le capitalisme de copinage continuent de nuire à la réduction de la pauvreté. Les problèmes concernant la gouvernance, la transparence et les processus participatifs compliquent aussi la situation et entravent le développement. Enfin, le VIH/sida touche sept millions de personnes en Asie et il risque d'aggraver la pauvreté dans la région.

Globalement, les pays de la région de **l'Amérique latine et des Caraïbes** enregistrent les niveaux de disparités sociales et économiques les plus élevés au monde entre riches et pauvres. À court terme, les perspectives économiques dans la plupart des pays de la région sont sombres : 44 p. 100 de la population vit sous le seuil de pauvreté national, et le cinquième vit dans l'extrême pauvreté. Ces disparités ont contribué à accentuer le mécontentement dans la région où, à l'exception de Cuba, les gouvernements démocratiques sont désormais la norme. Ces gouvernements se doivent toutefois d'améliorer leur capacité de gouvernance et leur responsabilisation, de s'attaquer à la corruption et au crime organisé, et d'éliminer l'abus de pouvoir. Dans certains pays – le cas d'Haïti est le plus récent et le plus grave – la viabilité même du processus démocratique a été remise en question par un crise profonde de gouvernance

alimentée par l'incapacité des gouvernements à affermir leur légitimité, à répondre aux besoins fondamentaux et à conserver la confiance du public. La situation demeure très fragile et explosive (en raison du trafic de stupéfiants et de la pauvreté), et la violence ainsi que l'insécurité se sont intensifiées dans la région, tendance qui semble vouloir se maintenir. Le commerce illicite des stupéfiants et des armes prend de l'ampleur. La région tout entière est touchée par le conflit qui s'intensifie en Colombie, à la suite de l'échec des pourparlers de paix, des récentes élections et de l'aide militaire accrue des États-Unis. C'est dans ce climat d'instabilité que l'ACDI essaie de promouvoir l'équité, d'élargir les retombées de la croissance, de réduire le niveau d'instabilité et de vulnérabilité et de renforcer les ressources humaines et les institutions nécessaires pour régler ces problèmes.

Les pays en transition de l'**Europe centrale et de l'Est** ont connu du succès à certains égards. En effet, le 1er mai 2004, 10 pays ont joint l'Union européenne (UE). Huit de ces pays bénéficient d'une assistance technique canadienne depuis 1989 et devraient être reclassés d'ici avril 2005. La Russie continue d'accroître sa prestance sur le plan mondial grâce à son climat économique et politique plus stable. La transition est entamée pour de bon dans les Balkans, maintenant que le conflit régional, ethnique et religieux se dissipe. Néanmoins, il demeure d'imposants problèmes liés à la transition et au développement. On observe toujours une pauvreté endémique et un climat d'insécurité dans le Caucase du Sud et en Asie centrale, où l'ACDI répond à l'appel lancé en vue de la participation du Canada aux programmes de développement. Ce sont les pays en développement eux-mêmes qui favoriseront le règlement de ces problèmes, et d'autres encore. Les donateurs, notamment le Canada, continueront à appuyer leurs efforts en ce sens.

3.2 Relever les défis en matière de développement

Le nouveau « pacte pour le développement »

À la Conférence internationale des Nations Unies sur le financement du développement (2002), les dirigeants mondiaux ont établi un nouveau pacte pour le développement durable. Connu sous le nom de « Consensus de Monterrey », ce partenariat repose sur l'idée selon laquelle les pays en développement sont responsables de leur propre développement, alors que les pays industrialisés sont résolus à fournir une aide efficace et prévisible et à supprimer l'incohérence des politiques commerciales et économiques plus générales qui touchent les pays en développement.

C'est probablement au niveau du huitième objectif des ODM, c'est-à-dire établir un « partenariat mondial » pour le développement, que les progrès enregistrés sont les plus durables et que la situation est la plus prometteuse. En fait, cet objectif sous-tend tous les autres : en fonction du nouveau « pacte pour le développement », il établit une toute nouvelle relation d'avantages mutuels et d'obligations entre les pays industrialisés et les pays en développement. Le nouveau partenariat engage les pays industrialisés à ouvrir les marchés aux pays en développement ainsi qu'à alléger la dette de ces pays et à leur offrir un meilleur financement pour le

Principes d'une aide efficace

Se fondant sur 50 années d'expérience en coopération internationale, les pays industrialisés et les pays en développement du monde sont arrivés à un consensus sur la façon de rendre l'aide plus efficace. Les principes de base sont les suivants :

- la prise en charge locale;
- une meilleure coordination entre les donateurs;
- des partenariats renforcés;
- une plus grande cohérence entre les politiques d'aide et les autres politiques;
- une approche axée sur les résultats.

développement. De leur côté, les pays en développement se sont engagés à améliorer la gouvernance et à procéder à des réformes des politiques.

Le partenariat mondial incitera la communauté internationale à accélérer le pas pour réaliser le développement durable d'ici à 2015. Pour atteindre les ODM d'ici là, il faut plus ou moins doubler le niveau d'aide étrangère enregistré en 2003 à l'échelle mondiale, établi à 60 milliards de dollars. Ces dernières années, les pays donateurs ont renversé la tendance de longue date à la réduction des dépenses au chapitre du développement : le volume de l'aide a augmenté de 11 p. 100 depuis deux ans, et les fonds annoncés devraient permettre d'accroître l'aide de 25 p. 100 de plus d'ici à 2006.

3.2.1 Harmonisation et alignement en matière d'aide

La communauté internationale fait également des progrès réels au niveau de la réforme du système d'aide internationale, surtout pour ce qui est d'harmoniser les procédures relatives à l'aide. Les donateurs financent plus de 60 000 projets d'aide dans le monde, et chacun applique ses propres processus et échéanciers. Le fait de ne pas aligner ces processus sur le cycle budgétaire ou sur les systèmes administratifs des pays crée un énorme fardeau pour les pays en développement qui manquent déjà de ressources. En février 2003, lors du Forum de haut niveau sur l'harmonisation qui s'est tenu à Rome, la communauté internationale s'est entendue sur un programme d'activités visant à corriger cette incohérence et à appuyer la prise en charge locale.

Un groupe de travail sur l'efficacité de l'aide et les pratiques des donateurs, formé de pays donateurs, d'organisations et de gouvernements de pays en développement, aide les pays et les donateurs à mettre en œuvre la Déclaration de Rome. Situé au CAD de l'OCDE, ce groupe de travail se penche sur l'harmonisation et l'alignement, la gestion des finances publiques, l'approvisionnement, le déliement de l'aide, ainsi que la gestion pour les résultats. Il aide également les pays en développement à renforcer leur propre capacité de gérer l'aide afin que les donateurs puissent compter de plus en plus sur les institutions et les systèmes de ces pays.

3.2.2 Contribution du Canada

> « Le Canada s'est engagé à doubler son budget de l'aide internationale d'ici 2010-2011. Aujourd'hui, nous prenons une mesure importante en vue de l'atteinte de cet objectif en majorant cette aide de 248 millions de dollars en 2005-2006. Nous avons pris un engagement envers les pays les plus pauvres de la planète, et nous allons le respecter. »
>
> — Discours du budget[25], 23 mars 2004

L'ACDI mobilise les ressources humaines et financières nécessaires pour contribuer à l'atteinte des ODM par l'intermédiaire de son programme d'aide, misant sur les compétences canadiennes dans les secteurs privé, institutionnel et volontaire afin de diffuser le savoir dans les domaines de l'éducation et de la santé, du développement du secteur privé (DSP) et de la gouvernance, entre autres. Lors de la Conférence internationale sur le financement du développement (2002), le Canada s'est engagé à doubler d'ici à 2010 le budget de l'aide par rapport aux niveaux de

25. http://www.fin.gc.ca/budget04/speech/speechf.htm

2001-2002. La première hausse a été annoncée dans le budget fédéral de février 2003[26], pour l'exercice 2002-2003.

En plus d'augmenter le budget de l'aide, le Canada a supprimé certains des principaux obstacles qui empêchent les pays en développement de progresser : la dette et le manque d'accès aux marchés. Le Canada a déjà remis la plus grande part de la dette liée à l'APD et a ouvert son marché aux importations hors taxes et hors quotas de la plupart des produits des pays en développement les plus pauvres. Le Canada procède également au déliement de son programme d'aide afin de permettre aux pays en développement d'avoir accès aux biens et aux services les moins coûteux et de développer éventuellement leur propre capacité de fournir des biens et des services. En outre, des lois ont été adoptées afin que les médicaments contre le VIH/sida et d'autres médicaments soient accessibles aux personnes qui en ont le plus besoin[27].

Enfin, la mise en oeuvre de l'*Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace* de l'ACDI permet à cette dernière d'améliorer son propre programme et de renforcer aussi les programmes de ses partenaires. Les principales stratégies de l'ACDI visent entre autres les objectifs suivants : accroître l'utilisation des nouvelles approches de programmation qui s'alignent sur les stratégies des pays en développement, et favoriser la prise en charge locale du processus de développement; accroître la concentration du programme d'aide du Canada, sur le plan géographique et sur le plan du nombre de secteurs dans lequel le Canada intervient; se concentrer sur l'Afrique, où les besoins sont les plus grands; accroître la cohérence de toutes les politiques du gouvernement du Canada qui touchent les pays en développement; favoriser une plus grande harmonisation des procédures et des pratiques des donateurs et des pays partenaires; restructurer le cadre de responsabilisation de l'ACDI pour tenir compte des ODM; procéder à un renouveau interne à l'ACDI afin qu'elle puisse relever les défis du XXI^{e} siècle en matière de développement.

3.2.3 Gestion des risques

L'ACDI œuvre dans des régions où sévissent conflits civils, catastrophes humanitaires et naturelles, instabilité politique et économique, et extrême privation. C'est dans ces régions que les besoins sont les plus grands, mais les risques sur le plan des ressources financières et humaines y sont aussi très grands. Les ressources humaines de l'ACDI – le personnel, les entrepreneurs, les partenaires – sont souvent confrontées au climat d'insécurité que créent les criminels et les terroristes. Les programmes de l'ACDI comportent aussi des risques à plusieurs niveaux : certains pays partenaires luttent contre la dette, la corruption, la faiblesse des institutions, les conflits, l'absence de volonté politique; la plupart sont touchés par les menaces mondiales que sont le VIH/sida, la pollution ou le terrorisme. Ce nouveau climat mondial amène de nouvelles priorités, comme la sécurité, pour la programmation de l'ACDI. En outre, des problèmes de gestion, l'absence d'harmonisation des programmes ou la gestion inadéquate de

26. http://www.fin.gc.ca/budget03/speech/speechf.htm

27. Le Canada a été le premier pays développé à mettre en application la décision de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sur les aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce, décision qui permet aux pays en développement membres d'importer, sous licence obligatoire, les versions génériques de produits pharmaceutiques pouvant aider à régler les problèmes de santé publique. L'ACDI a joué un rôle clé à cet égard, s'assurant que les objectifs de développement étaient pris en compte dans le projet de loi C-9.

l'information et des connaissances influent sur la mesure dans laquelle l'ACDI peut atteindre les objectifs de ses programmes.

L'ACDI a amélioré son cadre de gestion des risques pour tenir compte de ces considérations, par le biais d'examens approfondis des risques que posent certaines organisations et situations; une meilleure conception qui englobe des stratégies de gestion des risques; une meilleure harmonisation des plans, des priorités, des ressources et des résultats; et des partenariats renforcés auxquels se rattachent des rôles et des responsabilités bien définis. De plus, comme l'ACDI participera davantage aux programmes multipays, la responsabilité conjointe non seulement réduit les risques pour les donateurs, mais elle renforce la gestion et la responsabilisation du programme financé, et contribue à produire de meilleurs résultats, plus durables.

Le partenariat un mode de gestion des risques

Les bouleversements politiques et les crises temporaires constituent un risque courant pour tous les programmes de l'ACDI. Des programmes de partenariat de l'ACDI sont mis en œuvre dans toutes les régions du monde, y compris dans les pays où le risque d'un changement politique non démocratique est élevé. Par exemple, l'instabilité politique est omniprésente au Burundi, mais les initiatives sur les droits de la personne que finance un partenaire de l'ACDI, le Primate's World Relief and Development Fund, se poursuivent. Les partenaires canadiens et locaux jouent un rôle majeur lorsque des crises éclatent dans des États fragiles et en déroute. Lorsque le partenariat de gouvernement à gouvernement de l'ACDI est interrompu en situation de crise, les partenaires locaux de l'ACDI, presque sans exception, continuent de soutenir et de protéger les groupes vulnérables qui ont alors besoin d'aide. Les organisations multilatérales ont recours à un grand nombre de ces partenaires locaux pour acheminer l'aide aux personnes les plus vulnérables.

Exemples précis de gestion des risques : l'appui budgétaire

L'ACDI a commencé à promouvoir les approches sectorielles à la fin des années 1990, à la suite d'un consensus mondial et de la reconnaissance des lacunes au niveau des projets de développement individuels. Suivant les principes de la politique sur le renforcement de l'efficacité de l'aide, on est passé de projets coordonnés aux stratégies des pays bénéficiaires à des accords de financement conjoint, et du financement conjoint à un appui budgétaire soutenant les stratégies de réduction de la pauvreté des pays.

En fait, les contributions de l'ACDI au Fonds commun pour l'enseignement primaire en Tanzanie et au Mécanisme multidonateurs d'appui budgétaire au Ghana constituaient des tests pour le Conseil du Trésor du Canada. Les ministres membres du Conseil du Trésor, qui ont pu voir de nombreux exemples de l'étendue des analyses ainsi que des mécanismes de gestion et d'atténuation des risques établis par les donateurs avant qu'ils ne souscrivent à ce genre d'appui, et qui ont été rassurés quant à la mise en place des contrôles nécessaires, ont autorisé l'Agence à s'engager dans cette voie.

Le Canada faisait partie du groupe des donateurs qui ont défini les modalités, les contrôles, ainsi que le cadre des indicateurs de rendement liés à l'appui budgétaire, afin de réglementer les transferts de fonds. L'ACDI est disposée à recourir à ces modalités là où il est judicieux de le faire compte tenu des considérations relatives aux gains de l'efficacité de l'aide et aux risques fiduciaires. Les niveaux de sécurité, de stabilité et de gouvernance variant d'un pays à l'autre, l'Agence adapte son approche à chacun des contextes. Les investissements reposent sur des recherches exhaustives et sur de rigoureuses analyses de risques, auxquelles s'ajoutent des stratégies d'atténuation des risques, dont les donateurs partagent souvent les résultats. Toutes ces mesures aident à réduire les risques fiduciaires d'un mécanisme d'aide que les donateurs commencent à adopter.

Section IV : Rendement de l'Agence

4.1 Introduction

Les Résultats clés de l'Agence (RCA) sont au centre du Cadre de gestion et de responsabilisation axée sur les Résultats de l'ACDI, structure mise en place par l'Agence pour rendre compte aux Canadiens. Ils montrent la relation qui existe entre le mandat de l'ACDI, les ODM et les principes sous-tendant l'efficacité de l'aide. Les trois secteurs de RCA sont intégrés et se soutiennent mutuellement : des approches de gestion judicieuses appuient la mise en œuvre de stratégies porteuses efficaces qui, à leur tour, aident à atteindre des résultats à long terme sur le plan du développement. Ensemble, les RCA constituent la base conceptuelle qui permet à l'ACDI de procéder à la planification des ressources à la mise en œuvre et au suivi des mesures et à la reddition de comptes.

Les RCA sont définis comme suit :

- Les résultats de développement (résultats stratégiques) sont les retombées à long terme que l'ACDI compte obtenir dans les pays partenaires dans quatre domaines interdépendants : le bien-être économique, le développement social, la durabilité de l'environnement et la gouvernance. Les questions touchant l'égalité entre les sexes et l'environnement sont abordées dans tous les volets du programme. Les résultats de développement de l'ACDI témoignent des engagements pris à l'égard des ODM, ainsi que des contributions du Canada au développement dans des aspects qui ne sont pas mentionnés explicitement dans les ODM (par exemple, la gouvernance). L'ACDI partage la responsabilité de l'atteinte de ces résultats avec les pays en développement ainsi qu'avec l'ensemble des spécialistes du développement. Étant donné que le développement est un processus complexe et à long terme, ces résultats devraient être atteints dans un horizon variant entre cinq et 20 ans.

- Les résultats porteurs sont les stratégies visant à s'assurer que les programmes qui conviennent sont en place au bon moment pour permettre l'atteinte des résultats de développement. Les stratégies de l'ACDI sont fondées sur les principes de l'efficacité du développement et permettent l'établissement d'un portefeuille efficace et bien réparti de programmes internationaux. L'ACDI assume l'entière responsabilité de ces résultats. Les résultats porteurs sont visibles à court et à moyen terme et s'inscrivent dans un horizon de trois à cinq ans.

- Les résultats de gestion inspirent les méthodes auxquelles l'ACDI recourra dans des domaines tels que les ressources humaines, la gestion des connaissances et de l'information, la planification et l'affectation des ressources pour soutenir les résultats porteurs et atteindre ainsi les résultats de développement. Ici encore, l'Agence est entièrement responsable de ces résultats. Les résultats de gestion peuvent également être atteints à court terme et s'inscrivent dans un horizon prévisionnel d'environ trois ans.

Figure 1 : Résultats stratégiques et RCA

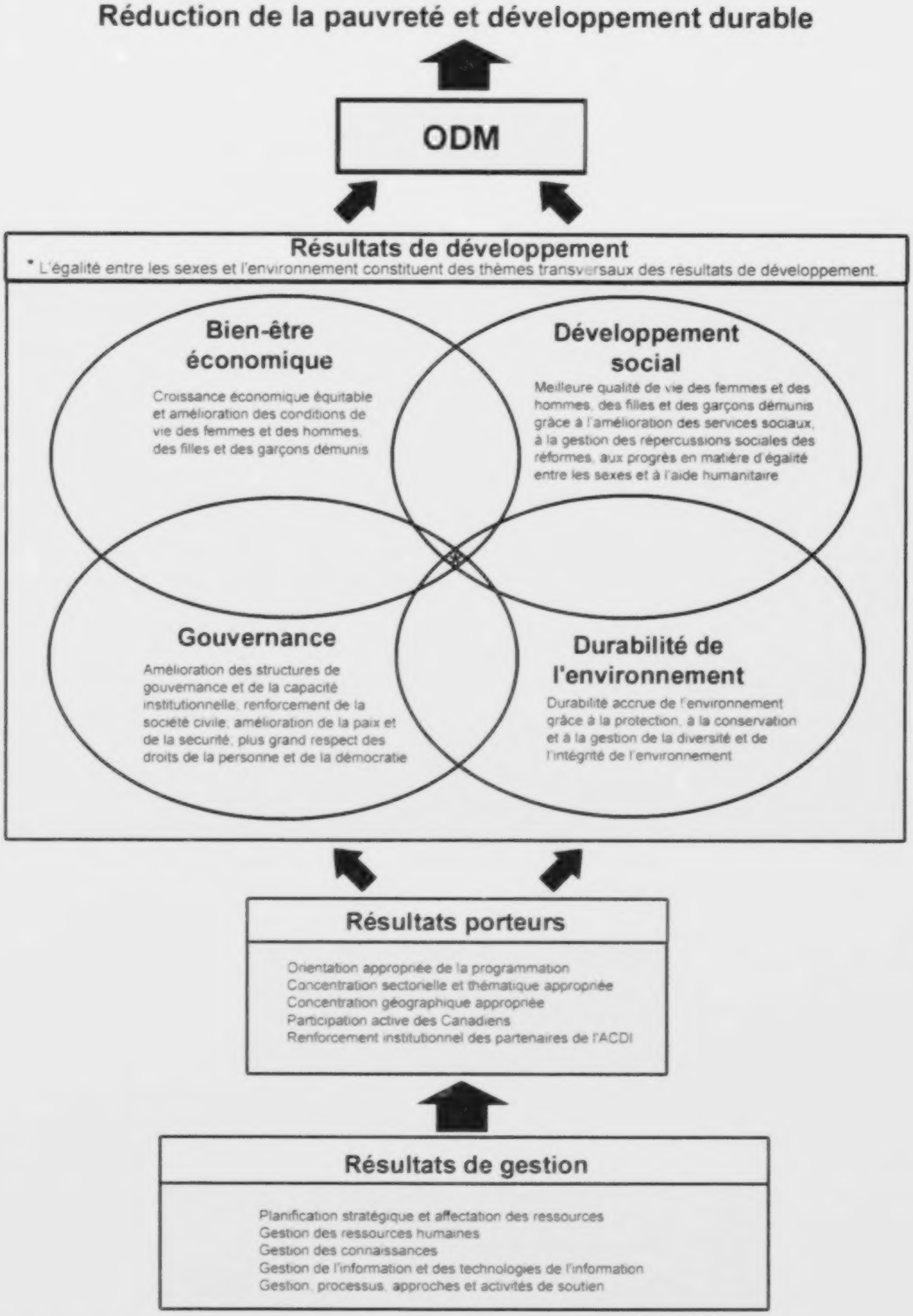


Figure 2 : Décaissements de l'ACDI par RCA pour 2003-2004

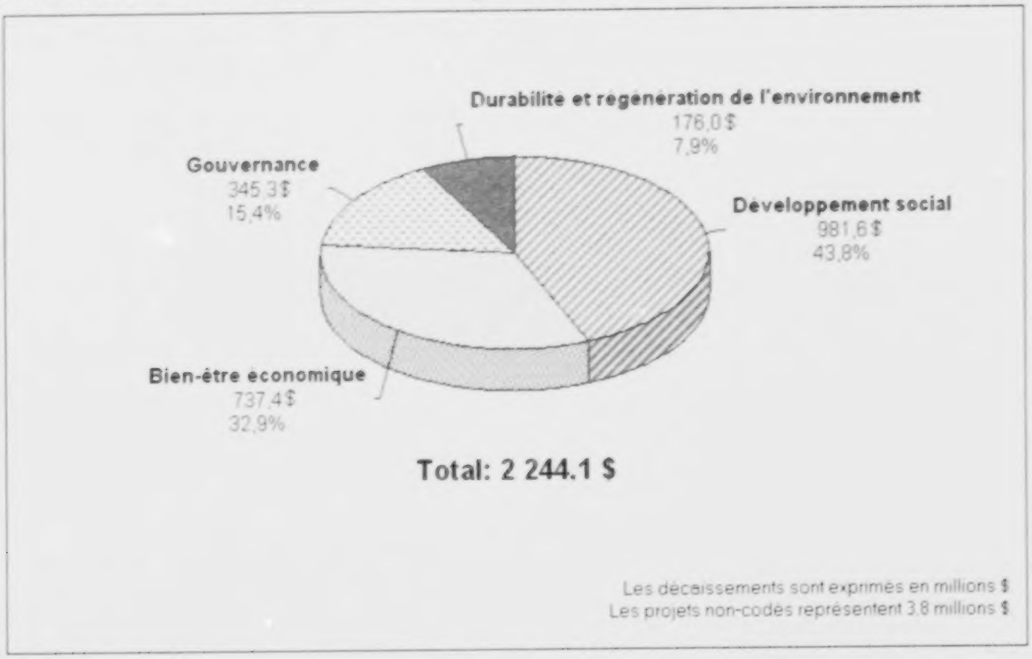


Figure 3 : Décaissements au titre de l'aide de l'ACDI par direction générale de programme pour 2003-2004

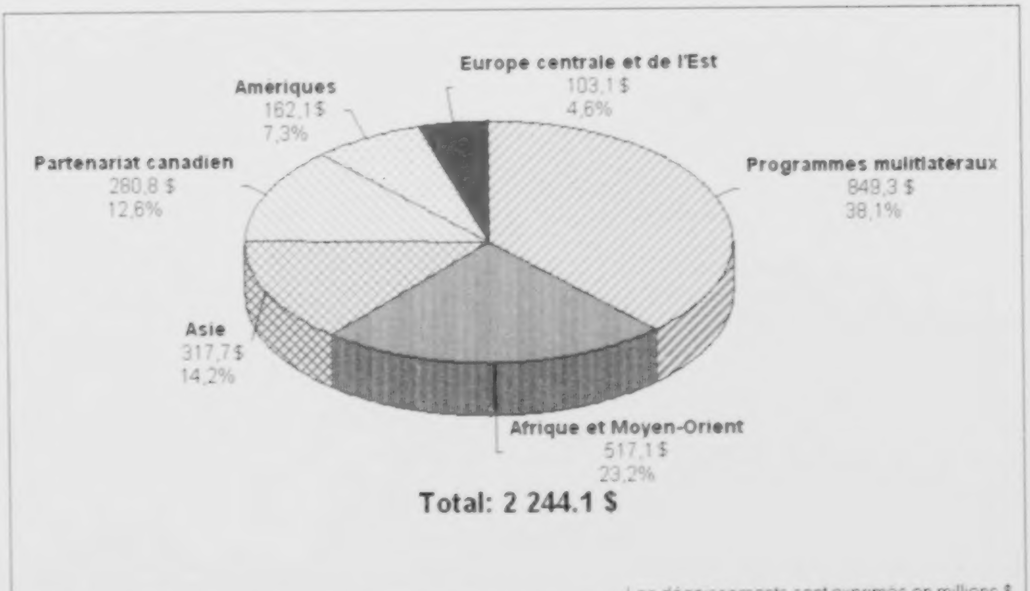
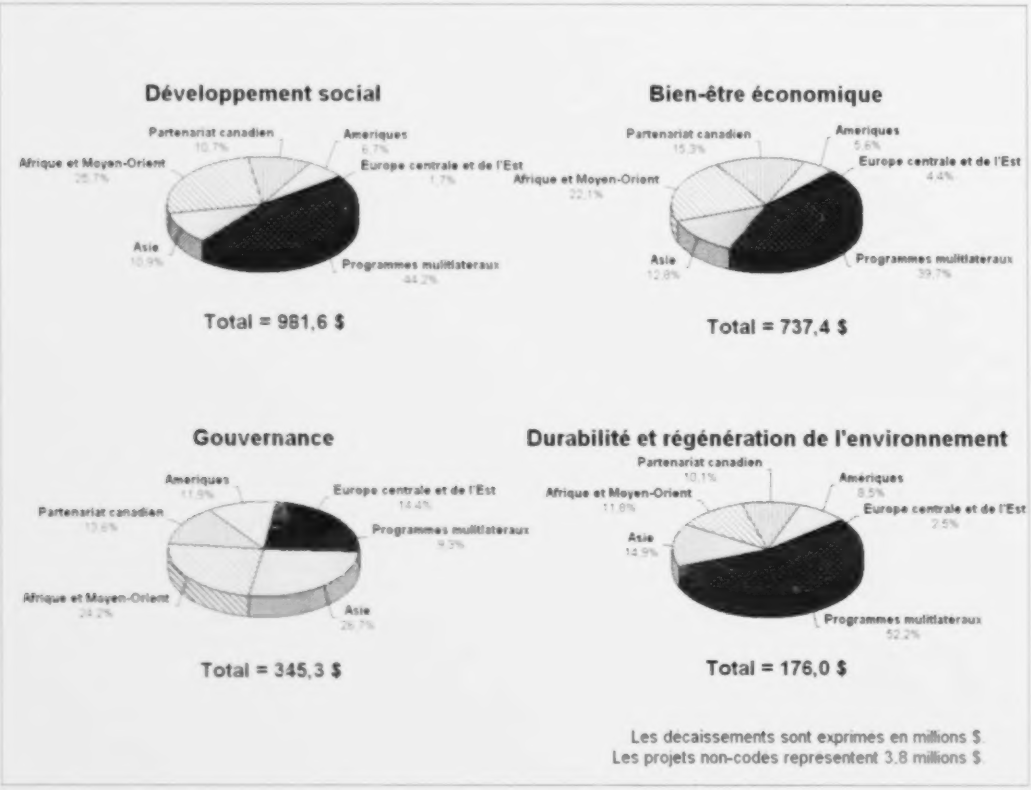


Figure 4 : Décaissements au titre de l'aide de l'ACDI dans les RCA par direction générale pour 2003-2004



La figure ci-dessus montre une répartition similaire de l'aide entre les directions générales de l'ACDI pour les résultats stratégiques reliés au développement social et au bien-être économique. La Direction générale des programmes multilatéraux et la Direction générale de l'Afrique et du Moyen-Orient (DGAMO) ont versé la majorité des décaissements pour ces résultats. Pour ce qui est de la gouvernance, on a observé une nette augmentation pour la Direction générale des Amériques (principalement dans le marché commun de la Communauté des Caraïbes (CARICOM) et dans les Andes) et la Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est, DGECE, (principalement la Russie, l'Ukraine et la région de l'Adriatique de l'Est) par rapport à 2002-2003, alors que la Direction générale des programmes multilatéraux consacrait la plus petite portion des décaissements au titre de l'aide à la gouvernance, par rapport à ses autres résultats stratégiques. Quant à la durabilité de l'environnement, la moitié des investissements de l'ACDI ont été effectués par l'entremise de la Direction générale des programmes multilatéraux à certaines IFI, telles que le Fonds pour l'environnement mondial et le Fonds multilatéral du Protocole de Montréal, destiné à venir en aide aux pays en développement.

4.2 Évaluation des progrès et du rendement en regard des engagements du Rapport sur les plans et les priorités (RPP)

Il s'agit de la première année que l'ACDI utilise une fiche afin d'évaluer son rendement par rapport aux engagements pris l'année précédente lesquels sont décrits dans le RPP 2003-2004[28]. L'Agence continue à clarifier ses attentes, à préciser ses définitions et à fixer ses paramètres en vue d'élaborer une méthode de présentation fiche de rapport plus rigoureuse. Néanmoins, cette première tentative demeure un exercice isolé et largement subjectif, mais elle s'est révélée très utile. Le tableau qui suit constitue une évaluation interne, malgré les réserves décrites ci-dessus, du rendement de l'Agence en 2003-2004.

Tableau 2: Fiche de rendement de l'ACDI

	Attentes dépassées	Attentes pleinement satisfaites	Attentes partiellement satisfaites
Résultats de développement			
Bien-être économique			
• Renforcement des investissements dans les secteurs de l'agriculture et du développement rural		✓	
• Soutien au développement du secteur privé qui contribue à une croissance économique équitable et favorable aux pauvres et à une amélioration durable des conditions de vie des femmes, des hommes, des filles et des garçons démunis		✓	
• Renforcement des capacités pour faire en sorte que les échanges commerciaux bénéficient aux femmes, aux hommes, aux filles et aux garçons démunis		✓	
• Promouvoir un climat favorable à la croissance économique et à l'investissement		✓	
Développement social			
• Renforcement de la programmation pour l'éducation de base[29]	✓		

28. www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20032004/CIDA-ACDI/CIDA-ACDIr34_f.asp
29. Le *Plan d'action de l'ACDI sur l'éducation de base*, publié en 2002, exigeait un appui et des investissements accrus afin d'atteindre les buts fixés dans l'initiative Éducation pour tous et les ODM liés à l'éducation. En 2003-2004, l'ACDI a dépassé les attentes dans ce domaine en augmentant la proportion de financement consacré à l'éducation de base et en intégrant de nouvelles approches-programmes dans la prestation de l'aide au secteur de l'éducation (p. ex., des 29 approches-programmes, 12 visent le secteur de l'éducation). Les investissements de l'Agence soutiennent les plans nationaux en éducation dans certains pays, comme le Honduras, le Mozambique, la Tanzanie, le Bangladesh et le Vietnam. Ils témoignent de la collaboration apportée par l'ACDI afin de hausser la proportion d'élèves qui terminent leurs études ainsi que la qualité générale de l'enseignement dispensé aux filles et aux garçons de ces pays. L'Agence a également apporté un soutien actif au partenariat mondial de l'initiative Fast Track d'Éducation pour tous, un levier important et novateur afin d'étayer la réalisation des plans nationaux en vue d'atteindre les objectifs fixés par l'initiative Éducation pour tous.

	Attentes dépassées	Attentes pleinement satisfaites	Attentes partiellement satisfaites
• Renforcement de la programmation pour le VIH/sida[30]	✓		
• Renforcement de la programmation pour la santé et la nutrition		✓	
• Renforcement de la programmation pour la protection des enfants		✓	
• Soutien et promotion de l'intégration du principe de l'égalité entre les sexes à tous les programmes, politiques et projets de développement		✓	
• Fourniture d'une aide humanitaire en cas de catastrophe naturelle et/ou de conflit		✓	
Gouvernance			
• Promotion de la réforme du secteur public et de l'utilisation de systèmes fondés sur des règles en vue de régir les affaires économiques, politiques, environnementales et sociales		✓	
• Mise sur pied d'institutions démocratiques et de mécanismes qui représentent et mobilisent tous les membres de la société		✓	
• Amélioration de la promotion et de la protection des droits de la personne par les institutions, les gouvernements et les organismes de la société civile		✓	
• Attention accrue accordée à la prévention des conflits, à la réconciliation après un conflit, à la consolidation de la paix et à la sécurité		✓	
Durabilité de l'environnement			
• Soutien et promotion de l'intégration des considérations environnementales aux politiques, aux programmes et aux projets des pays bénéficiaires pour appuyer la réalisation des ODM[31]			✓
• Renforcement de la capacité à résoudre des problèmes environnementaux (tels que la désertification, les changements climatiques, l'eau et l'assainissement) par des moyens tenant compte des priorités et des intérêts des femmes, des hommes, des filles et des garçons		✓	

30. En 2003-2004, le Canada a presque doublé sa contribution au Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), pour la porter à 10,4 millions de dollars. De plus, le soutien de l'ACDI au Projet sur VIH/sida dans les Caraïbes, à hauteur de 8,5 millions de dollars, a permis à 13 pays membres de mener à bien leur plan national pour lutter contre cette maladie. Ainsi, des programme de prévention de transmission de la maladie de la mère à l'enfant ont pu être mis en place et ces pays ont reçu de l'appui de la partenariat d'une organisation partenaire de l'Agence, soit le Caribbean Epidemiology Centre.

31. Les plans de mise à jour pour 2003-2004 de la politique élaborée par l'ACDI en 1992 sur la durabilité de l'environnement n'ont pas été menés à terme, même si les recherches et l'analyse ont progressé. Par ailleurs, l'Agence a presque entièrement respecté les dispositions de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*, mais reconnait éprouver des difficultés à appliquer les évaluations environnementales stratégiques. C'est pourquoi elle met au point des guides et du matériel de formation à usage interne.

	Attentes dépassées	Attentes pleinement satisfaites	Attentes partiellement satisfaites
Résultats porteurs			
Orientation appropriée de la programmation			
• Établissement d'un juste équilibre entre les programmes directifs et les programmes réactifs		✓	
• Mise en place de partenariats reposant sur le consensus et la coopération entre l'ACDI et ses partenaires		✓	
• Mise à l'essai de nouvelles approches de programmation et modalités de financement (c.-à-d., des approches-programmes)		✓	
• Réalisation de programmes axés sur les politiques et cohérence accrue entre les politiques de l'ACDI et celles de ses partenaires		✓	
• Facilitation de la prise en charge locale[32]	✓		
• Déliement accru de l'aide canadienne		✓	
Concentration sectorielle et thématique appropriée			
• Attention accrue accordée à l'éducation de base, au VIH/sida, à la protection des enfants ainsi qu'à la santé et à la nutrition		✓	
• Attention accrue accordée aux priorités de développement économique, notamment au développement rural et à l'agriculture ainsi qu'au développement du secteur privé		✓	
Concentration géographique appropriée			
• Présence accrue de l'ACDI dans un petit nombre de pays et d'institutions		✓	
• Reclassement des pays ayant fait leurs preuves		✓	
Participation active des Canadiens			
• Une meilleure perception de la valeur, de l'efficience et de l'efficacité des programmes d'APD et d'AP		✓	
• Une collaboration stratégique entre l'ACDI et ses partenaires pour mobiliser le public canadien en faveur du développement international, en particulier les jeunes		✓	

32. En 2003-2004, les résultats dans ce domaine ont dépassé les attentes, notamment en raison du travail accompli par l'Agence en Afrique. La programmation dans les divers pays de ce continent comprenait un nombre croissant de stratégies embrassant l'ensemble du secteur; elle recourait à des mécanismes tels le financement commun, et prévoyait un soutien budgétaire général afin de mettre en œuvre les stratégies de réduction de la pauvreté.

Renforcement institutionnel des partenaires de l'ACDI			
• Renforcement de la capacité et de l'efficacité des institutions partenaires de l'ACDI		✓	
Résultats de gestion			
Planification stratégique et affectation des ressources (Alignement stratégique des priorités de planification, d'établissements de rapports et d'affectation des ressources)		✓	
Gestion des ressources humaines (Dotation en ressources, perfectionnement et formation, maintien en poste d'une main-d'œuvre représentative qualifiée et présence sur le terrain renforcée, au besoin)[33]			✓
Gestion des connaissances (Veiller à ce que le personnel de l'ACDI ait facilement accès à l'expertise et aux connaissances dont il a besoin pour continuer à améliorer les programmes et les politiques de l'Agence)		✓	
Gestion de l'information / technologie de l'information (Les approches et systèmes de gestion de l'information / technologie de l'information aident l'ACDI à réaliser ses priorités, assurent une interaction efficace avec les partenaires et permettent de satisfaire les besoins en information du public.)[34]			✓
Gestion, processus, approches et activités de soutien (Renforcement de l'approche de gestion et mise en place de processus opérationnels transparents et efficaces pour appuyer la conservation de l'environnement et les objectifs de l'aide au		✓	

33. Des vérifications sporadiques indiquent que l'Agence n'utilise pas encore de façon constante le nouveau profil des connaissances, lequel a été approuvé pour le groupe des EX, et qui inclut l'administration des ressources du savoir, le travail d'équipe, la communication et l'établissement de partenariats -- des éléments essentiels à la gestion efficace du savoir. L'Agence n'a pas encore mis à jour les profils de connaissances pour le groupe d'administrateurs de projets (AP), lequel pourrait inclure des éléments similaires. Les employés sont récompensés pour leur attitude collaborative de façon exceptionnelle, plutôt que systématique.

34. L'ACDI satisfait 22 des 27 résultats prévus dans ce domaine. Des cinq restants, certains ont été ralentis pour des questions stratégiques, tandis que les autres ont été presque complétés. Des progrès ont été accomplis relativement à plusieurs aspects du projet de Système de gestion des documents et des dossiers du ministère. Cependant, le projet pilote prévu a été interrompu en raison de certains facteurs externes. Même s'il n'est pas mentionné dans le RPP 2003-2004, l'ACDI a mis en oeuvre un examen des dépenses liées à la gestion de l'information/technologie de l'information (GI/TI). Certains résultats clés de cet examen mettent en lumière le besoin de mieux traiter des questions de finance (valeur du financement du GI/TI), d'engagement d'affaires, de processus de gouvernance améliorés et de gestion de l'information. Des plans d'action sont actuellement élaborés pour traiter des problématiques soulevées dans cette évaluation.

4.3 Points saillants du rendement : les résultats stratégiques

Chacune des sections suivantes, une par résultat stratégique ou par résultat de développement, commence par un tableau (ou modèle logique) résumant les priorités ou résultats intermédiaires pour chaque domaine, et comprend des exemple d'indicateurs ou de résultats immédiats.

4.3.1 Bien-être économique

Objectif de développement du Millénaire :
Entre 1990 et 2015, réduire de moitié la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour, ainsi que la proportion de la population qui souffre de la faim.

Résultat stratégique	Priorités/résultats intermédiaires	Indicateurs types/résultats immédiats
Croissance économique équitable et amélioration des conditions de vie des femmes, des hommes, des filles et des garçons démunis.	• Renforcement des investissements dans les secteurs de l'agriculture et du développement rural • Soutien au développement du secteur privé qui contribue à une croissance économique équitable et favorable aux pauvres et à une amélioration durable des conditions de vie des femmes, des hommes, des filles et des garçons démunis • Renforcement des capacités pour faire en sorte que les échanges commerciaux bénéficient aux femmes, aux hommes, aux filles et aux garçons démunis • Promouvoir un climat favorable à la croissance économique et à l'investissement	• Baisse de la proportion de la population gagnant moins de un dollar par jour • Resserrement du ratio de pauvreté (incidence et gravité de la pauvreté). • Baisse de la proportion de la population en deçà du niveau minimal d'apport calorique. • Réduction des écarts de revenus entre les hommes et les femmes. • Augmentation du volume des échanges commerciaux et de l'accès aux marchés pour les pays en développement. • Amélioration des grands indicateurs de rendement économique (c.-à-d., taux de croissance économique, taux de chômage et croissance de l'activité du secteur privé) • Amélioration des indicateurs de politiques monétaires saines (p. ex., taux d'inflation, taux d'intérêt réels)

Introduction

Ces dix dernières années, la croissance économique a permis à des millions de personnes de se libérer du carcan de la pauvreté. Toutefois, les avantages de la mondialisation ne sont pas partagés équitablement : plus d'un milliard d'êtres humains doivent encore survivre avec moins d'un dollar par jour et de nombreux pays, dont la plupart sont situés en Afrique, perdent du terrain dans la lutte contre la pauvreté.

La croissance économique est primordiale pour réduire la pauvreté. La plupart des pauvres de notre monde vivent dans des régions rurales et l'appui aux secteurs de l'agriculture et du développement rural pourra bénéficier à des millions de personnes, en contribuant aussi bien à réduire la pauvreté qu'à améliorer la sécurité alimentaire. Les investissements dans le secteur privé, surtout dans les microentreprises et les institutions financières qui répondent aux besoins

des pauvres, peuvent également stimuler la croissance économique et améliorer les conditions de vie de plusieurs autres millions de personnes.

Les IFI, qui représentent la plus grande source d'aide au financement du développement disponible aux pays les plus pauvres du monde, jouent un rôle de chef de file dans le système multilatéral de développement économique.

Depuis le milieu des années 1990, les prêts d'aide budgétaire et à l'ajustement consentis par des banques multilatérales de développement à des pays à faible revenu se sont inscrits dans un contexte de discussions politiques continues et ont aidé à concevoir des engagements plus fermes à l'égard des stratégies nationales de réduction de la pauvreté. Pour étayer son prêt d'aide à l'ajustement et stimuler les débats politiques avec les clients, la Banque mondiale s'est depuis lors de plus en plus appuyée sur des rapports fondamentaux d'analyse détaillée (p. ex., profils de pauvreté, gestion des dépenses financières, responsabilité financière, approvisionnement) élaborés avec une collaboration accrue des autorités nationales et d'autres donateurs. En 2003, la Banque mondiale a produit près de 120 rapports de base d'analyse détaillée. Ses services d'analyse et de conseil connexes ont renforcé l'impact de l'aide au développement et les produits sont de plus en plus utilisés par d'autres donateurs dans un contexte d'approches-programmes et d'aide budgétaire.

Un système commercial mondial équitable et la capacité d'y participer, ainsi que la mise en place d'institutions solides et de politiques économiques pour les soutenir, permettront à tous les secteurs de la société de croître et de prospérer. Enfin, les ressources générées par la croissance économique peuvent avoir une incidence déterminante dans la réduction de la pauvreté, à condition qu'elles soient équitablement réparties et investies de façon stratégique et équitable.

En 2003-2004, la première année de mise en œuvre par l'ACDI de sa nouvelle politique sur l'agriculture et le développement rural, les investissements ont augmenté de 9 p. 100 par rapport à l'année précédente et 40 p. 100 de ces derniers étaient concentrés en Afrique. L'ACDI a appuyé la recherche agricole, l'assistance technique et le crédit aux agriculteurs et à leurs organismes pour accroître la production. Par ailleurs, l'Agence a également aidé les gouvernements à élaborer des politiques ainsi qu'à planifier et à administrer les services offerts au public. L'Agence a aussi réalisé des progrès considérables pour résoudre des problèmes liés à la sécurité alimentaire en Éthiopie et au Ghana.

Renforcement des investissements dans l'agriculture et la sécurité alimentaire au Ghana

Au Ghana, la malnutrition et l'insécurité alimentaire graves et chroniques touchent les populations pauvres et vulnérables, surtout dans les régions rurales septentrionales. Les agriculteurs du Nord du Ghana pratiquent principalement une agriculture de subsistance. Ils sont mal organisés, ont un accès limité aux ressources et ont du mal à défendre leurs intérêts. En 2003-2004, l'ACDI a conçu et approuvé une série de mesures en sécurité alimentaire pour résoudre ces problèmes. Des décaissements rapides ont permis de réduire immédiatement la pauvreté, tout en renforçant les capacités des institutions gouvernementales à surmonter des contraintes systémiques qui entravent les efforts en ce sens.

L'ACDI a apporté une contribution essentielle pour concevoir et mettre sur pied le Programme de soutien budgétaire multidonateurs (PSBM) afin de soutenir la mise en œuvre de la stratégie de réduction de la pauvreté au Ghana, dont l'une des priorités est l'agriculture. En décembre 2003, l'ACDI a reçu l'autorisation du Conseil du Trésor de verser 93 millions de dollars en soutien budgétaire sur six ans en appui au PSBM. Son apport s'est élevé à 15 millions de dollars en 2003-2004. Une contribution de 85 millions de dollars sur cinq ans, destinée à appuyer le ministère ghanéen de l'Alimentation et de l'Agriculture par le truchement d'une aide budgétaire directe visant à mettre en œuvre la politique de développement du secteur agricole et alimentaire du pays, a également été approuvée. L'Agence a effectué un paiement de base de 10 millions de dollars sur cette somme.

Au cours de 2003-2004, l'ACDI a appuyé la formation d'agents des administrations centrales et régionales au Ghana dans le domaine de la surveillance et de l'évaluation de programmes. Grâce à l'appui de l'Agence, chacun des 24 districts septentrionaux du Ghana a également mis au point ses propres stratégies de sécurité alimentaire, tout comme chacune des trois régions du nord. Parallèlement, l'ACDI a appuyé directement des groupes d'agriculteurs s'efforçant d'accroître leur participation dans des marchés agricoles. Par le truchement d'un projet de la Banque mondiale, l'ACDI a également appuyé la recherche agricole, ainsi que divers services de gestion, de finances et d'administration au Ghana.

À mi-chemin en 2003, l'ACDI a lancé sa politique sur le développement du secteur privé, intitulée *Expanding Opportunities for the Poor* (Activités visant à augmenter les occasions pour les pauvres). En mars 2004, la Commission du secteur privé et du développement du PNUD, coprésidée par le premier ministre Paul Martin et l'ex-président du Mexique Ernesto Zedillo, a publié son rapport, *Libérer l'entreprenariat : Mettre le monde des affaires au service des pauvres*. Ce rapport expose un programme mondial de développement du secteur privé, définit des lacunes graves et propose des moyens qui aideraient à les combler. Un groupe de travail conjoint Canada-PNUD, financé par l'ACDI, examine présentement le champ d'action qu'aurait une initiative internationale de courtage. En outre, l'Agence est actuellement en train de créer un centre d'investissement pour les entreprises locales au Bangladesh. Ce centre jouera le rôle de programme pilote en vue d'une éventuelle application de cette initiative dans d'autres pays.

En 2003-2004, l'ACDI a continué d'appuyer les projets de micro-crédit et de micro-entreprises, et a particulièrement bien réussi à renforcer le pouvoir des femmes dans des pays comme le Bangladesh, le Cameroun et l'Égypte. L'ACDI a également aidé des pays partenaires tels que la Russie, le Vietnam et le Pérou à réviser leur législation pour soutenir la compétitivité économique, moderniser les secteurs financiers et faciliter le commerce.

Principales cibles et résultats

Renforcement des investissements dans les secteurs de l'agriculture et du développement rural

- Par l'entremise du Fonds canadien pour l'Afrique, l'ACDI a doublé son aide au Groupe consultatif sur la recherche agricole internationale pour des travaux de recherches propres à

l'Afrique sur la productivité agricole, axés sur les besoins des petits exploitants et les productrices. Ce soutien financier a contribué au développement de nouvelles souches de riz pour l'Afrique (NERICA). Ces souches permettent d'économiser de la main-d'œuvre, génèrent un meilleur rendement que les riz traditionnels (entre 25 p. 100 et 250 p. 100 d'augmentation) et sont plus résistants à la sécheresse, aux parasites et aux mauvaises herbes. En 2003, des NERICA ont été plantés sur 23 000 hectares en Afrique. Rien qu'en Guinée, la variété des NERICA a fait économiser au pays une somme estimée à 13 millions de dollars en importations de riz.

- Le Programme d'appui aux institutions du Tadjikistan a versé des sommes importantes en appui au bien-être économique et au développement social de ce pays. Désormais dans sa huitième année d'exécution, le projet représente un investissement cumulé de l'ACDI de 6,4 millions de dollars, destiné au Réseau de développement Aga Khan. Une évaluation réalisée en 2003 a permis de confirmer que le rendement et les résultats étaient impressionnants, tandis que les secteurs de l'agriculture et de l'éducation ont enregistré des progrès remarquables. Par ailleurs, ce projet a permis d'accroître la sécurité alimentaire et la sécurité des moyens de subsistance dans les régions rurales, tout en favorisant l'intégration de la problématique homme-femme aux volets du projet consacrés à l'agriculture et à l'éducation. D'après les rapports de l'agent d'exécution, conformes à l'évaluation réalisée par l'ACDI en 2002-2003, la formation et le renforcement des institutions ont généré des effets et des résultats remarquables. Entre autres, 46 000 hectares ont été consacrés à la production durable, grâce à des travaux d'irrigation, de terrassement et de nivellement, et 150 hectares ont été reboisés. En 2003-2004, les augmentations du rendement au Tadjikistan ont atteint une moyenne de 8 p. 100 pour les pommes de terre et de 11 p. 100 pour le blé.

- Depuis plus de 30 ans, l'ACDI s'efforce d'appuyer la sécurité alimentaire en Éthiopie. Par exemple, l'assistance technique du Canada a aidé à améliorer la capacité du personnel local dans la région pauvre du Tigré à élaborer des systèmes de captation de l'eau et d'irrigation à petite échelle, ainsi qu'à offrir des services de vulgarisation en matière d'agriculture irriguée, et de préservation des sols et de l'eau. En 2003-2004, le gouvernement de l'Éthiopie a créé une Nouvelle Coalition pour la sécurité alimentaire, un partenariat inédit mettant à contribution le gouvernement, des partenaires œuvrant dans le développement, la société civile, le secteur privé ainsi que des collectivités locales mobilisées. L'ACDI a été dès le début un partenaire essentiel de cette coalition et collabore actuellement avec le gouvernement de l'Éthiopie, les donateurs et d'autres intervenants en vue de mettre sur pied des initiatives majeures afin d'accroître la sécurité alimentaire dans le pays.

Appui aux pauvres des régions rurales du Mali

Au Mali, l'ACDI a appuyé la stabilisation et les augmentations des revenus des ménages par une mobilisation des épargnes, la création d'emplois et l'augmentation des revenus des producteurs de céréales. En 2003-2004, les projets en cours ont produit les résultats suivants :

- Le marché des céréales a été restructuré, ce qui a permis de restaurer le niveau des stocks nationaux, de maintenir la sécurité alimentaire et de soutenir la stabilité des prix pour les producteurs.
- Un fonds d'infrastructure communautaire et un fonds de garantie d'hypothèque ont aidé à créer des emplois dans le Nord et accru la construction de logements à Bamako.
- Les opérations d'épargne et de crédit dans les collectivités pauvres du Réseau Nyèsigiso ont continué à prendre de l'ampleur et le nombre de membres a augmenté de 10 p. 100. Cette coopérative compte désormais 111 442 membres dont 46 p. 100 sont des femmes.
- Un projet de commercialisation de céréales a aidé à renforcer deux organismes communautaires et à consolider leur système de commercialisation, ce qui a entraîné une hausse de 26 p. 100 du nombre d'adhérents et du volume de céréales commercialisées.

- Au cours des 13 dernières années, le Fonds de développement Équateur-Canada a investi 50 millions de dollars dans 131 projets bénéficiant à plus de 42 000 familles dans les régions les plus pauvres de l'Équateur. Le Fonds est parvenu à hausser le niveau de vie, augmenter la productivité et renforcer les institutions de certaines des collectivités les plus pauvres de l'Équateur. Le conseil d'administration et le personnel de direction du Fonds ont mis au point des politiques et des instruments importants pour accroître la productivité et les revenus et renforcer les capacités locales. Les responsables du Fonds travaillent également en étroite collaboration avec des institutions gouvernementales et non gouvernementales dans le même but d'accroître la productivité et les revenus.

- Dans 78 villages chinois, d'après l'étude opérationnelle du Projet intégré de réduction de la pauvreté en milieu rural réalisée en 2003 (5,5 millions de dollars investis entre 1998 et 2004), on observe une nette amélioration de la sécurité alimentaire des ménages grâce à l'augmentation des rendements moyens des céréales. La sécurité du revenu des ménages s'est également améliorée grâce à la diversification de l'économie. Entre 1998 et 2004, le revenu moyen par tête des agriculteurs dans ces régions très pauvres a augmenté dans l'ensemble de 62 p. 100, le revenu non agricole a augmenté de 177 p. 100, le nombre de personnes vivant en-dessous du seuil de pauvreté a chuté de 50 p. 100 et le revenu net des ménages a augmenté de 117 p. 100.

Soutien au développement du secteur privé

- Une importante partie du soutien de l'ACDI au développement du secteur privé vise le renforcement des capacités des institutions financières qui répondent aux besoins des pauvres. Au Bangladesh, la Fondation pour l'élimination de la pauvreté en milieu rural, ou Fondation Palli Daridro Bimochon Foundation (PDBF, 14 millions de dollars investis entre 2004 et 2008, dont 21 p. 100 ont été déboursés) que l'ACDI appuie depuis 1984, est devenue une institution d'épargne et de crédit semi-autonome en 2000. Le projet actuel est destiné à soutenir la croissance institutionnelle de la Fondation jusqu'à sa pleine autonomie. En 2003-2004, elle a accru sa productivité en redéployant le personnel sous-utilisé. Elle s'est particulièrement employée à cibler les personnes les plus pauvres du Bangladesh et à améliorer la qualité des services à la clientèle. En outre, 12 727 membres du groupe ont reçu une formation sur le perfectionnement des compétences et l'aide aux clients.

Micro-crédit : Contribuer au développement du secteur privé – un véhicule de croissance économique

Les petites et moyennes entreprises situées dans des pays en développement manquent d'expertise, de financement et de possibilités d'accès aux marchés, des contraintes qui les empêchent de réaliser leur plein potentiel en tant que participants à l'économie. L'ACDI appuie une vaste gamme de programmes de micro-crédit, dont un grand nombre sont plus particulièrement axés sur les femmes, pour aider ces entrepreneurs à accroître leurs revenus tout en contribuant à la croissance économique de leurs collectivités.

- En Serbie, au Monténégro, en Bosnie-Herzégovine et en Albanie, les projets de promotion de la transition économique (4,7 millions de dollars investis de 2001 à 2007) ont amélioré l'accès au crédit des entrepreneurs à faible revenu, dont la moitié sont des femmes qui vivent dans des régions rurales où l'accès aux services financiers est fortement limité.
- Au Sénégal, où l'ACDI a appuyé le Projet de renforcement de l'économie locale (4,8 millions de dollars investis entre 1998 et 2006), plus de 130 000 personnes (dont plus de la moitié étaient des femmes) ont économisé environ 7,9 milliards de francs CFA (équivalent au Canadien $19,4 millions). Quelque 7,3 milliards de francs CFA (équivalent au Canadien $17,9 millions) ont été accordés à titre de prêts et plus des deux tiers l'ont été à des femmes.
- En Afghanistan, les femmes sont les principales bénéficiaires du Mécanisme de micro-financement et de soutien, auquel l'ACDI a versé 13,35 millions de dollars à titre de subvention réservée par l'entremise du Fonds d'affectation spéciale pour la reconstruction de l'Afghanistan de la Banque mondiale. Ce mécanisme appuie la prestation de toute une gamme de services à des personnes à faible revenu, entre autres, des prêts visant le développement d'activités rémunératrices et d'entreprises, des services d'épargne et des prêts à la consommation. Le 31 mars 2004, le fonds avait répondu à 23 000 demandes de prêts, tandis que 2 088 groupes de prêt avaient été créés dans le pays et 10 000 prêts de moins de 250 dollars américains avaient été consentis, dont 87 p. 100 à des femmes.
- Aux Philippines, le Projet de promotion de la participation à l'établissement d'entreprises durables (8,4 millions de dollars de 1996 à 2004) bénéficie à 50 groupes de producteurs de riz biologique, soit à environ 36 400 agriculteurs. Les responsables du projet ont réussi à faire pression sur le gouvernement des Philippines pour obtenir l'ouverture d'un crédit pour les producteurs de riz biologique et ont travaillé avec deux groupes de commercialisation et une coopérative pour parvenir à plus que tripler le volume des ventes de riz biologique de ces entreprises ainsi que leurs revenus.

- En Ukraine, le Centre de science et de technologie de l'Ukraine a été conçu pour faciliter les partenariats entre des petites et moyennes entreprises (PME) canadiennes et des scientifiques et instituts de recherche ukrainiens. Le programme appuie des missions préliminaires permettant à des PME de rencontrer des partenaires éventuels et cofinance des projets conjoints élaborés entre des partenaires canadiens et ukrainiens. La mission de l'ACDI en octobre 2003 visait les biosciences et les technologies médicales et réunissait 12 PME de partout au Canada[35]. Cinq accords de principe et signatures d'engagements à entreprendre une collaboration plus poussée font partie des résultats préliminaires de cette mission.

Renforcement des capacités pour faire en sorte que les échanges commerciaux profitent aux populations démunies

- Dans la foulée du Sommet des Amériques de 2001, l'ACDI a fourni 500 000 dollars du Fonds mis sur pied après le Sommet pour aider l'unité commerciale de l'Organisation des États américains (OEA) à élaborer des stratégies nationales de renforcement des capacités commerciales pour les États membres de l'Organisation des États des Caraïbes orientales (OECO). La Jamaïque a pu élaborer des lois et des règlements anti-dumping, grâce au

35. La mission de l'ACDI d'octobre 2003 a été organisée par l'Université du Manitoba, et s'est appuyée sur la participation et le soutien substantiels du Programme d'aide à la recherche industrielle du Conseil national de recherches du Canada.

financement à hauteur de 300 000 dollars qu'elle a obtenu dans le cadre du projet sur les questions commerciales des Caraïbes.

- En Afrique, les travaux entrepris entre le partenaire de l'ONG canadienne Inter Pares, l'Agence de coopération et de recherche dans le développement Sahel 1 et le Réseau africain du commerce (Africa Trade Network), ont conduit à l'élaboration de stratégies communes pour résoudre des problèmes économiques et commerciaux en Afrique de l'Ouest dans la foulée de la réunion de l'OMC, à Cancun en septembre 2003.

- Sous les auspices du Fonds canadien pour l'Afrique, le Programme d'appui au renforcement des capacités de commerce international au service de l'Afrique fournit une assistance technique aux PME pour les aider à améliorer leur compétitivité et à accroître leur capacité à exporter. En 2003, les initiatives de ce Programme ont conduit à la signature d'un protocole d'entente entre la Chambre de commerce et d'industrie nationale fédérée d'Afrique et l'Alliance des manufacturiers et des exportateurs du Canada, permettant à ces derniers de promouvoir les occasions d'affaires et de renforcer les liens commerciaux entre leurs organisations respectives.

- Le Protocole II de la CARICOM portant sur les aspects liés à la facilitation du commerce et à l'élaboration de politiques commerciales du Fonds de soutien ponctuel à la politique commerciale régionale de la CARICOM a progressé lentement. Pour que ce Protocole II (qui implique le mouvement de capitaux et de services) soit applicable, les États membres doivent modifier leurs régimes juridiques et leurs pratiques administratives. La préparation de la législation modèle va bon train, mais la mise en application de cette dernière a pris du retard par rapport au calendrier initial. Des retards ont également été enregistrés dans les efforts déployés pour renforcer le contexte commercial des pays par la suppression des pratiques administratives restrictives, pour promouvoir les possibilités d'investissement dans de nouveaux services, ainsi que pour renforcer les capacités statistiques des États membres.

Promouvoir un climat favorable à la croissance économique et à l'investissement :

- Les prêts accordés par la Banque asiatique de développement (BAsD) au Bangladesh, à l'Inde, au Pakistan et aux Philippines, par l'entremise de son programme des marchés financiers, ont permis de mettre en place des réformes juridiques pour renforcer les capacités de surveillance et d'application des lois des organismes de réglementation des marchés boursiers. En Azerbaïdjan et en Ouzbékistan, la BAsD a mis au point un cadre efficace permettant de renforcer les organismes responsables de réglementer la concurrence. Elle s'est particulièrement efforcée d'améliorer les règles régissant le fonctionnement des sociétés et des marchés boursiers, afin que ces derniers soient plus ouverts et responsables.

- Le Projet d'aide au secteur péruvien des hydrocarbures (8,7 millions de dollars investis entre 2003 et 2008) a fourni un soutien technique au gouvernement du Pérou pour surveiller les contrats locaux du projet gazier Camisea, évaluer les risques et les incidences connexes, et élaborer des modèles et des processus pour gérer des projets similaires. La construction du projet (qui devrait être terminée d'ici août 2004) et le lancement du gaz naturel au Pérou

devraient tous deux entraîner des retombées positives importantes pour le pays, que ce soit dans le secteur industriel, le secteur économique, ou sur le plan du développement.

- Les Canadiens contribuent à la transition de l'Europe orientale vers une nouvelle économie de marché par l'entremise du Fonds canadien de coopération technique, à la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD). Le Programme de gestion en matière de redressement de cette dernière a permis à des conseillers canadiens d'aider trois entreprises en Russie et en Ukraine à concevoir des plans d'affaires, repérer les sources de financement et à améliorer l'efficacité de leurs opérations.

- En 2003, la Banque de développement des Caraïbes a financé l'établissement d'un cadre juridique en vue d'établir une économie et un marché uniques pour les Caraïbes et approuvé une nouvelle stratégie pour le secteur privé. Cette dernière prévoyait le renouvellement des lignes de crédit pour des institutions financières de développement bien établies et la création de nouvelles lignes de crédit pour répondre aux besoins financiers des PME.

4.3.2 Développement social

Cibles des Objectifs de développement du Millénaire :

- **Veiller à ce que d'ici 2015, tous les enfants, filles et garçons, partout dans le monde, aient les moyens d'achever un cycle complet d'études primaires;**
- **Éliminer les disparités entre les sexes dans les enseignements primaires et secondaires de préférence d'ici 2005 et à tous les niveaux d'enseignements en 2015 au plus tard;**
- **Réduire des deux tiers, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans;**
- **Réduire de trois quarts, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité maternelle;**
- **D'ici 2015, avoir stoppé la propagation du VIH/sida et commencé à inverser la tendance actuelle; et**
- **D'ici 2015, avoir maîtrisé le paludisme et d'autres grandes maladies et commencé à inverser la tendance actuelle.**

Résultat stratégique	Priorités/résultats intermédiaires	Indicateurs types/résultats immédiats
Meilleure qualité de vie des femmes, des hommes, des filles et des garçons démunis grâce à l'amélioration des services sociaux, à la gestion des répercussions sociales des réformes, aux progrès en matière d'égalité entre les sexes et à l'aide humanitaire	• Renforcement de la programmation dans les secteurs de l'éducation de base, du VIH/sida, de la santé et de la protection des enfants • Soutien et promotion de l'intégration du principe de l'égalité entre les sexes à tous les programmes, politiques et projets de développement. • Prestation d'une aide humanitaire en cas de catastrophe naturelle et/ou de conflit	• Augmentation du rapport net d'inscriptions à l'école primaire • Augmentation de la proportion d'élèves (garçons et filles) qui commencent la première année et qui atteignent la cinquième année. • Meilleur équilibre dans le rapport filles-garçons aux niveaux primaire, secondaire et postsecondaire. • Augmentation du nombre de patients (hommes et femmes) atteints d'une maladie transmissible sexuellement (MTS) qui reçoivent un diagnostic, un traitement et des conseils appropriés dans un logis de soins de santé • Baisse du taux de mortalité maternelle ainsi que des taux de mortalité des nourrissons et des enfants de moins de cinq ans • Baisse de l'incidence du paludisme et de la tuberculose (parmi les hommes et les femmes) • Renforcement des connaissances et des compétences des femmes et des organisations féminines afin de leur permettrede défendre leurs droits et de participer plus activement à la prise de décisions • Augmentation du nombre de politiques, de programmes, d'activités et de plans des institutions partenaires, des gouvernements et des organismes de la société civile qui reflètent les commentaires issus de la participation significative des enfants et des jeunes • Systèmes de détection lointaine installés dans des pays vulnérables

Introduction

Les populations représentent le fondement du développement durable : les hommes, les femmes, les filles et les garçons doivent recevoir l'éducation et les soins de santé qui leur permettront de survivre, de subvenir aux besoins de leur famille, de participer à la vie sociale et de produire de nouvelles richesses au niveau économique, et bénéficier d'une égalité des chances pour y parvenir. Les ODM reflètent cette réalité et les priorités de développement social de l'ACDI, lancées en 2000, sont plus que jamais concentrées sur quatre secteurs clés de programmation : la santé et la nutrition, le VIH/sida, l'éducation de base et la protection des enfants. L'égalité entre les sexes est un élément à part entière de chacune de ces priorités.

L'ACDI a fourni un appui continu aux partenaires afin d'atteindre les objectifs de l'initiative L'Éducation pour tous (EPT) ainsi que les objectifs en matière d'éducation des ODM. En 2003-2004, l'ACDI a accru ses investissements dans le secteur de l'éducation de base, plus particulièrement en Afrique, en ciblant des groupes vulnérables tels que les filles, les minorités ethniques, les enfants qui vivent dans des régions géographiques isolées, les travailleurs juvéniles et d'autres enfants exposés. Au cours de l'année, de nombreux secteurs de projets ont enregistré une hausse du nombre des inscriptions, surtout des filles. Fidèle au mouvement mondial axé sur un soutien financier et politique accru à la lutte contre le VIH/sida, l'Agence a élargi le champ d'action de sa programmation pour englober non seulement la prévention, mais également les soins, le traitement et le soutien des personnes infectées par la maladie. Elle a en outre appuyé la recherche pour trouver un vaccin au sida.

Dans le secteur de la santé, l'ACDI a continué à jouer son rôle de chef de file pour tenir les engagements sur la santé sexuelle et génésique convenus à la Conférence internationale des Nations Unies sur la population et le développement qui s'est tenue au Caire en 1994. L'Agence a appuyé les mesures prises à l'échelle mondiale pour accélérer les progrès en vue de la réalisation des ODM, notamment le partenariat pour la survie des enfants et le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme. L'ACDI a versé 18 millions de dollars supplémentaires en appui à l'Initiative mondiale d'éradication de la poliomyélite.

L'ACDI a continué ses travaux auprès des enfants les plus marginalisés, en se concentrant sur les travailleurs juvéniles et les enfants touchés par la guerre. En 2003-2004, des analyses et renseignements nouveaux révélés par des recherches ont sensibilisé l'ensemble de la communauté internationale à ce problème. Des filles et des garçons ont participé à des projets pilotes afin de mettre en œuvre des activités qui leur seraient profitables. Ces projets ont permis de recueillir de précieux renseignements mais, d'abord et avant tout, ont permis aux jeunes d'acquérir des compétences essentielles.

L'ACDI a également continué à appuyer la réalisation de l'égalité entre les sexes. Dans les discussions portant sur les politiques, l'ACDI continue de défendre avec ferveur les accords internationaux tels que la Plate-forme d'action de Beijing et la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes. De nombreuses initiatives de l'Agence tiennent compte de la nécessité d'aborder la question de l'égalité entre les sexes dans la pandémie du VIH/sida. C'est notamment le cas pour le volet consacré à la santé sexuelle et génésique des femmes et des filles. L'ACDI continue aussi de renforcer la capacité de ses partenaires à intégrer la problématique homme-femme à tous leurs travaux. En 2003-2004,

l'appui accordé par la DGECE pour faire de l'égalité entre les sexes un thème transversal dans le secteur du développement social a nettement augmenté, passant de 1,4 millions de dollars à 2,5 millions de dollars suite à une soigneuse analyse du portefeuille de projets actuels et prévus.

Bien que tous les programmes, politiques et projets de l'ACDI n'aient pas encore intégré les questions relatives à l'égalité entre les sexes, on trouve néanmoins de nombreux exemples positifs d'appui à cette notion. Par exemple, les projets du Fonds pour l'égalité des sexes sont toujours des moyens efficaces pour appuyer l'égalité entre les sexes ainsi que les initiatives spécifiquement axées sur les femmes. D'ailleurs l'égalité entre les sexes constitue un thème transversal de nombreux programmes de l'ACDI et un objectif spécifique de son cadre de programmation-pays.

Enfin, l'ACDI a continué en 2003-2004 à intervenir sur les sites de catastrophes naturelles et d'urgences humanitaires attribuables aux guerres et aux conflits civils. La guerre en Irak a continué d'être une préoccupation majeure, tout comme la situation humanitaire en République démocratique du Congo, moins visible mais tout aussi grave. Les espoirs de paix au Soudan existent toujours, mais la crise au Darfour a obligé l'Agence à augmenter considérablement l'aide humanitaire octroyée à ce pays, une aide qui est maintenue au cours de l'actuel exercice 2004–2005. Même si des progrès ont été accomplis grâce à la signature d'accords de paix au Libéria et en Angola, les besoins en aide humanitaire pour ces pays ont été pressants. L'ACDI a versé des dons en argent et en nature aux victime du grave tremblement de terre survenu en décembre 2003 à Bam en Iran, ce qui a mis en relief la nécessité de resserrer les mesures de préparation aux catastrophes.

Sur le plan des politiques, l'ACDI a incité les gouvernements donateurs à accroître leur collaboration pour améliorer le processus de reddition de compte et l'efficacité de l'aide humanitaire par l'entremise de l'initiative sur les bonnes pratiques d'action humanitaire. Ainsi, l'Agence a accru le financement de base qu'elle octroie aux partenaires clés de l'aide humanitaire, notamment le Comité international de la Croix-Rouge (CICR), le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires. L'ACDI s'est également efforcée de verser ses contributions financières le plus tôt au cours de l'année civile.

Principales cibles et résultats

Renforcement de la programmation dans l'éducation de base

- L'ACDI a élargi l'accès à l'éducation, surtout pour les filles, dans un certain nombre de pays africains où les garçons sont traditionnellement plus nombreux que les filles dans une proportion de 2 contre 1. Au Burkina Faso, de nombreuses initiatives de l'Agence, totalisant 10,4 millions de dollars, ont permis d'appuyer les programmes d'enseignement au cours des trois dernières années et ont contribué à une augmentation du taux d'inscription qui est passé de 43 p. 100 en 2001 à 56,5 p. 100 en 2003. Au Sénégal, l'appui de l'ACDI à des programmes d'enseignement dispensés par des ONG a contribué à une augmentation de 4,2 p. 100 des inscriptions au cours de 2001-2003, les filles arrivant en tête avec un taux d'inscription de 4,7 p. 100, par rapport à 3,8 p. 100 pour les garçons. Toujours au Sénégal,

l'ACDI a contribué à l'alphabétisation de 36 000 étudiants adultes, dont 75 p. 100 de femmes, au cours de 2003.

- Grâce à l'ACDI, environ 13 millions de manuels ont été imprimés et livrés au Mozambique, soit un nombre un nombre suffisant pour répondre aux besoins de tous les enfants fréquentant l'école primaire. L'appui de l'Agence a permis au gouvernement de continuer d'aller de l'avant dans le secteur de l'éducation. Il a commencé à introduire des nouveaux programmes scolaires, qui intègrent la problématique hommes – femmes et la sensibilisation au VIH/sida, aussi bien dans les manuels des enseignants que dans ceux des élèves.

- L'ACDI a accru ses investissements dans l'éducation de base en Amérique centrale. Au Guatemala, un fonds de 6,6 millions de dollars soutient l'éducation primaire pour la population autochtone. Au Honduras, 20 millions de dollars supplémentaires ont été affectés à l'initiative EPT (2003-2007), qui cible les enfants défavorisés dans les populations urbaines, rurales et autochtones, ainsi que les enfants ayant des besoins spéciaux. Bien que ces projets soient trop nouveaux pour produire déjà des résultats concrets, la mise en œuvre avance rapidement : 3 millions de dollars ont été consacrés à l'achat de manuels scolaires et à la prestation d'une assistance technique au Honduras, tandis qu'une enveloppe de 2,2 millions de dollars a permis d'appuyer les programmes d'enseignement primaire au Guatemala.

- Au Vietnam, l'ACDI a récemment investi 15 millions de dollars dans deux grandes initiatives : le nouveau Projet d'éducation primaire pour les enfants désavantagés et le Fonds d'affectation spéciale pour l'éducation de base au Vietnam (1,6 million de dollars investis entre 2001 et 2004). Ce Fonds a appuyé l'élaboration du plan d'action national de l'EPT du Vietnam ainsi que 10 plans d'action provinciaux visant à renforcer les capacités de planification. Ces plans seront mis en œuvre dans les 64 provinces du Vietnam. Le Fonds a également permis d'évaluer le rendement des étudiants de 5^e^ année en mathématique et en compréhension de lecture. Ces évaluations correspondaient aux normes internationales de qualité et ont aidé les autorités vietnamiennes à concevoir des programmes d'enseignement et des politiques.

Progrès continus sur les investissements : l'éducation primaire en Tanzanie

La Tanzanie avance de façon progressive et constante vers son objectif d'éducation pour tous, tandis que les initiatives d'éducation continuent à s'améliorer grâce à l'appui continu de l'ACDI et d'autres organismes d'aide bilatéraux et multilatéraux. L'Agence et d'autres donateurs sont en grande partie responsables de l'augmentation du nombre d'inscriptions et du meilleur accès à l'éducation de base. Le Programme de développement de l'enseignement primaire (PDEP) du gouvernement de Tanzanie est la première phase du Programme de développement du secteur de l'éducation dans ce pays. En 2003-2004, l'ACDI a également accru son aide financière au PDEP. Les investissements continus réalisés dans des projets comme celui-ci ont permis à l'Agence de remporter des succès croissants et d'en être le témoin.

Ainsi, l'un des résultats marquants a été l'augmentation du taux net d'inscription, qui est passé de 58,8 p. 100 en 2000 à 88,5 p. 100 en 2003. Deux quarts de travail ont été institués dans les écoles pour pouvoir faire face à l'augmentation du nombre d'élèves.

Voici d'autres résultats positifs du PDEP :

- Abolition des droits scolaires obligatoires.
- Augmentation du taux d'inscription brut qui s'est élevé à 105,3 p. 100 en 2003.
- Amélioration de la parité entre les sexes dans les inscriptions de 2003, les filles représentant 48,5 p. 100 des inscriptions et les garçons 51,5 p. 100. La proportion de filles inscrites au degré 1 a également légèrement augmenté, passant de 48,2 p. 100 en 2001 à 48,5 p. 100 en 2003.
- Construction d'environ 37 000 salles de classe entre 2001 et la fin de 2003.
- Amélioration du rapport livre-élève, qui est passé de 1:6 en 2001-2002 à 1:4 en 2002-2003.
- Amélioration du rapport enseignant-élève, qui est passé de 1:57 en 2001-2002 à 1:52 en mars 2003.
- Amélioration du nombre d'élèves qui ont réussi leur examen de fin de scolarité à l'école primaire :

Année	*Nombre*	*Pourcentage de filles par rapport aux garçons*
2001	127 351	28,8 p. 100
2002	133 674	27 p. 100
2003	196 296	40,1 p. 100

Malgré ces avancées, les donateurs ont exprimé leurs inquiétudes concernant les capacités de gestion insuffisantes aux niveaux des écoles, des districts et de l'administration centrale. Ils ont aussi constaté qu'il fallait se pencher sur la qualité de l'éducation. Les moyens pris pour combler ces lacunes étaient les suivants : élaborer une stratégie de renforcement des capacité, un système de gestion de l'information et un cadre d'analyse logique du programme. Tout ceci prouve qu'un développement réussi est assurément le fruit d'un investissement à long terme.

Renforcement de la programmation pour le VIH/sida

- En 2003-2004, le Canada a pratiquement doublé sa contribution à l'ONUSIDA et cette dernière s'élève désormais à 10,4 millions de dollars. Les principaux organismes de l'ONU y concentrent leurs ressources pour appliquer un programme conjoint sur le HIV/sida. Le programme appuie la mise en œuvre d'interventions élargies, tant au sein du système de l'ONU qu'avec des partenaires du gouvernement, de la société civile et du secteur privé. Le Canada continue à exercer une influence importante à l'ONUSIDA et en préside le Conseil de coordination de programme depuis juin 2004.

- Canada a fait preuve de leadership dans la lutte contre le VIH/sida, en étant le premier pays à donner un appui financier important[36] – 100 millions de dollars– à l'initiative de l'Organisation mondiale de la Santé qui vise à fournir un traitement antirétroviral à trois millions de personnes atteintes du VIH/sida d'ici la fin de 2005[37]. Le Canada a également été le premier pays à prendre des mesures relativement à la décision de l'Organisation mondiale du commerce d'offrir des médicaments sûrs, efficaces et économiques aux pays en

36. http://www.pm.gc.ca/fra/news.asp?id=202
37. http://www.who.int/3by5/en/index.html

développement aux prises avec des problèmes de santé publique. De plus, le Canada a démontré son leadership en soutenant la recherche d'un vaccin contre le sida, initiative prévue dans le Plan d'action du G8 pour l'Afrique.

- En 2003-2004, l'ACDI a continué à appuyer des organisations fournissant des services de prévention et de soins. Grâce au projet Marie Stopes, l'organisation des services cliniques et de prestation aux plus démunis a le vent dans les voiles. En 2003-2004, une nouvelle clinique a ouvert ses portes, portant à neuf le nombre total de cliniques santé-reproduction toutes équipées, opérationnelles et intégrées. Les cliniques couvrent 10 districts et 40 sites satellites Le projet a aussi permis d'atteindre un taux d'années de protection par la contraception en Tanzanie supérieur à celui prévu dans les objectifs, soit 146 p. 100. Plus de 1000 personnes atteintes du VIH ou de MTS ont pu être traitées durant l'exercice précité. Les services de counselling et l'efficacité des tests ont connu une amélioration dans les centres depuis que les frais de service pour les tests ont été supprimés. Les activités d'information, d'enseignement et de communication portaient sur certaines idées fausses généralement entretenues à propos du VIH/sida, sur la façon dont il affecte le corps humain, ainsi que sur l'importance de connaître son état. Pendant le dernier trimestre, 6 891 clients ont reçu des conseils et ont subi des tests, contre 5 362 durant le trimestre précédent.

- Bien que l'ACDI ait interrompu son financement bilatéral direct au Zimbabwe, l'Agence continue à appuyer la lutte contre le VIH/sida grâce à ses partenaires non gouvernementaux. Un projet de 2,8 millions de dollars avec Zvitambo, un organisme local, aide à prévenir la transmission de mère à enfant par des actions de sensibilisation menées auprès des femmes, des hommes et des guides d'opinion des collectivités. En mars 2004, des membres du personnel de six hôpitaux de missions rurales avaient reçu la formation nécessaire sur les méthodes de prévention les plus récentes. Ils en ont informé leurs collègues. Les initiatives individuelles pour conseiller des mères avant leur accouchement et dépister le VIH ont été fructueuse, les données indiquent que, dans l'ensemble; 65 p. 100 des nouvelles mères avaient décidé de subir un test préliminaire et de recevoir des conseils.

- Les actions menées à titre préventif contre le VIH/sida revêtent toujours une grande importance parmi les groupes à haut risque. Au Cambodge, le Projet de réduction stratégique du sida (STAR 4/5) – doté d'une enveloppe de 1,92 millions de dollars de 1999 à 2005 – a permis de réduire le taux de personnes infectées par le VIH à l'échelle nationale grâce à une sensibilisation accrue des collectivités ainsi que par des initiatives visant à réduire la transmission du virus dans des secteurs cibles du projet, le long de deux grandes autoroutes du Cambodge. Par conséquent, les comportements à haut risque ont chuté : l'utilisation du préservatif a augmenté et le taux de personnes infectées par le VIH au Cambodge est passé de 3,9 p. 100 en 1999 à 2,6 p. 100 en 2004.

- Grâce à l'appui de l'ACDI au Projet de lutte contre le VIH, le sida et les MTS dans les Caraïbes, à hauteur de 8,5 millions de dollars, 13 pays membres ont mis au point leurs plans de lutte contre le VIH/sida, établi des programmes de prévention de mère à enfant et continué à recevoir l'appui de l'organisation partenaire de l'ACDI, le Caribbean Epidemiology Centre (CAREC). Celui-ci a également participé à des négociations fructueuses avec plusieurs

entreprises pharmaceutiques et obtenu des rabais sur les prix de médicaments antirétroviraux pour l'ensemble de la région.

L'Afrique lutte contre le sida sur de nombreux fronts

Reconnaissant les effets dévastateurs de la maladie, l'ACDI a fait du VIH/sida un de ses thèmes transversaux pour l'Afrique et a accompli certains progrès pour intégrer cette maladie à l'ensemble de sa programmation. Des projets comme celui consacré à la formation et au réseautage des entrepreneurs en agroalimentaire de Tanzanie a également permis à 168 agents de bénéficier d'une formation sur la transmission, la prévention et l'atténuation des conséquences du VIH/sida. Ils ont reçu des préservatifs à distribuer à leurs clients.

Pour aborder ce problème de plein fouet, l'Agence a financé des programmes de lutte contre le VIH/sida au Kenya, en Afrique du Sud et au Malawi ; plus récemment, le Nigéria, le Cameroun et le Mozambique en furent bénéficiaires. À la lumière des leçons apprises, et de la réussite remportée par les initiatives régionales, l'ACDI a appuyé des stratégies régionales visant à stopper la propagation du VIH/sida en Afrique de l'Ouest, et en Afrique de l'Est par le biais de la phase III du programme de formation d'Afrique australe sur le sida et du programme régional de formation dans la lutte contre le VIH/sida. L'ACDI appuie également l'Initiative internationale pour un vaccin contre le sida et le Programme africain pour un vaccin contre le sida. Cette maladie est également au cœur de la planification familiale et des services de santé génésique, que l'ACDI continue à appuyer dans des pays tels que le Malawi, le Mali, la Tanzanie et la Zambie.

Toutefois, la faiblesse des systèmes de santé en Afrique compromet les efforts pour combattre la pandémie du VIH/sida. C'est pourquoi, l'ACDI contribue à la réforme du secteur de la santé au Mozambique, en Zambie et au Mali, qui sont tous les trois des pays où la santé a été choisie comme secteur de concentration. Les investissements portaient sur l'ensemble de chacun des systèmes de santé, notamment le financement, la planification, la santé à l'échelle du district, l'administration publique, la collecte de données et le développement des ressources humaines pour renforcer la promotion de la santé et les stratégies de prévention.

- Du fait que les femmes et les filles sont particulièrement vulnérables au VIH/sida, l'ACDI a continué à défendre l'inclusion de la notion d'égalité entre les sexes dans les activités de programmation de ses partenaires. L'appui dispensé par l'Agence a permis à l'Agence nationale de coordination du Mozambique sur le sida (National AIDS Coordinating Agency) d'embaucher un spécialiste de l'égalité entre les sexes pour l'aider à mieux intégrer cette notion à son plan national stratégique pour combattre le VIH/sida et s'attaquer à ses répercussions sur les relations hommes-femmes. Au Kenya, l'ACDI a coprésidé le sous-comité technique sur le VIH/sida et l'égalité des sexes du Conseil de contrôle national sur le sida, et continué à mettre en lumière le lien essentiel qui existe entre l'égalité des sexes et le VIH/sida auprès d'intervenants très variés.

- En 2003, le Canada a été le premier pays à présenter un projet de loi visant à faciliter à l'accès à bas prix des médicaments contre leVIH/sida, ainsi que d'autres médicaments, aux pays en développement. Nombreux sont ceux qui considèrent l'adoption du projet de loi C-9 comme une avancée majeure. En effet, ce projet de loi permet aux pays les moins développés et aux pays en développement d'avoir accès à moindre coût à des versions génériques des produits pharmaceutiques protégés par un brevet au Canada. L'ACDI a fait des démarches pour que les objectifs de développement soient inclus au projet de loi. Une fois adopté, il permettra d'améliorer le traitement dans les pays en développement des maladies graves, notamment du VIH/sida, du paludisme et de la tuberculose. Il est dans la même optique que celle de l'ACDI qui souhaite élargir le champ des activités de lutte contre le VIH/sida pour inclure les soins, le traitement et le soutien aux personnes atteintes du VIH/sida.

Renforcer la programmation en matière de santé et de nutrition

- Le Canada offre un soutien financier important au Fonds mondial de lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme qui fournit gratuitement des médicaments à plus de 3 millions de personnes atteintes de la tuberculose. Plus de 80 p. 100 ont été guéries. De plus, les contributions du Canada au Dispositif mondial pour l'approvisionnement en médicaments antituberculeux (GDF) ont permis à plus de 1,68 millions de patients de recevoir gratuitement des médicaments. On prévoit que 1,38 millions de ceux-ci guériront. Le leadership du Canada dans la création du GDF et son appui indéfectible incitent d'autres donateurs publics et privés à y contribuer à leur tour.

- Le renforcement de la capacité des collectivités à s'attaquer aux principaux problèmes de santé est également prioritaire. En Inde, l'ACDI a financé CARE Canada pour que l'organisation renforce la capacité des ONG locales à détecter et à traiter les cas de tuberculose. À ce jour, CARE a formé 27 ONG actives dans 45 unités de tuberculose et 3 066 patients ont été traités avec succès en 2003. L'Agence a également créé un Fonds pour étoffer la stratégie Halte à la tuberculose[38] par le biais d'Initiatives locales pour arrêter la tuberculose (FIDELIS). Il s'agit d'une nouvelle initiative pour améliorer les mesures de contrôle de la tuberculose dont beaucoup de pays pourront bénéficier.

- En 2003-2004, le Canada a également maintenu son soutien aux programmes d'approvisionnement en vitamine A, en collaboration avec l'UNICEF et l'Initiative sur les micronutriments. La vitamine A réduit d'environ 23 p. 100 le taux de mortalité infantile chez les populations qui souffrent de carences. Cette initiative a récemment permis d'évaluer à 60 millions le nombre d'enfants qui reçoivent des suppléments chaque année, ce qui permet de sauver la vie de 330 000 enfants de moins de 5 ans pendant la même période.

- Le Canada a consolidé les efforts en matière d'immunisation déployés dans bon nombre de pays, dont le Nigéria, où 40 millions d'enfants ont reçu un vaccin oral contre la polio par l'entremise de l'Organisation mondiale de la Santé. De plus, les dispositifs de surveillance ont été améliorés et la mobilisation sociale visant la participation d'organismes communautaires aux activités d'immunisation a également été renforcée. Les réservoirs de poliovirus sauvage se limitent désormais à une région restreinte dans le Nord, où se concentrent désormais les efforts en vue d'éradiquer cette maladie au Nigéria.

- L'appui financier de 3 millions de dollars de l'ACDI à la campagne d'éradication du ver de Guinée (2003-2005) a entraîné la réduction du nombre de cas de dracunculose de 81 à 41 p. 100 dans 9 des 12 pays africains où la maladie est toujours endémique. L'éradication de la maladie est envisageable. Non seulement les populations visées n'auront-elles plus à lutter contre la douleur associée au ver de Guinée, mais elles pourront également jouir des avantages liés à leurs nouvelles sources d'eau, plus saines, qui représentent un élément clé de l'éradication de la maladie.

- L'ACDI investit annuellement plus de 40 millions de dollars dans divers programmes pour la santé sexuelle et génésique partout au monde. L'ACDI favorise l'adoption d'une stratégie

38. Traitement de brève durée sous surveillance directe

mondiale concernant la planification familiale, la santé et les droits en matière de sexualité et de reproduction. Au Bangladesh, le plus important programme multidonateurs en santé maternelle et en planification familiale au monde (2,9 milliards de dollars américains, dont 28 millions provenaient du Canada entre 1999 et 2004) a permis de freiner la croissance démographique et de diminuer le taux de mortalité maternelle. L'incapacité du pays à réformer ses politiques a toutefois ralenti l'atteinte des objectifs.

- La promotion de la santé est un élément clé pour l'élaboration de programmes de santé communautaire. À titre d'exemple, le Projet sur la promotion de la santé chez les jeunes II (2,7 millions de dollars investis de 2003 à 2006) en Ukraine a touché deux fois plus de jeunes que prévu (1 400 prévues et 2 800 jeunes au total). En plus des six centres de ressources en fonction dans certaines régions ukrainiennes sélectionnées, des parents et des jeunes de certaines écoles de la région de Tcherkassy ont également mis sur pied leurs propres centres de ressources en utilisant des fonds et des ressources humaines disponibles localement. Le succès obtenu par ce projet a incité le Parlement ukrainien à recommander la création d'un programme national quinquennal de promotion de la santé pour 2005-2010 et d'un centre de promotion de la santé pour la jeunesse rattaché au ministère de la Famille, des Enfants et de la Jeunesse afin d'assurer la durabilité de l'initiative une fois le Projet sur la promotion de la santé chez les jeunes II terminé.

- La crise du SRAS a suscité une réaction immédiate de la communauté internationale (incluant le Canada), qui a vraiment travaillé en équipe. L'OMS a ouvert la marche, appuyée rapidement par la BAsD, les deux procédant à un diagnostic rapide de la crise. Les pays asiatiques touchés ont ainsi pu mobiliser les appuis et renforcer leurs systèmes de surveillance et de contrôle. L'ACDI, par l'entremise de la Direction générale de l'Asie, a participé au financement des mesures de la Banque mondiale pour renforcer les services épidémiologiques en Chine. Santé Canada a été durement mis à contribution à cause de la propagation rapide de la maladie dans notre pays. Les systèmes de santé publics sont sortis renforcés de cette crise, ce qui réduit non seulement la menace d'une récurrence de la maladie, mais permettra également d'endiguer la propagation d'autres maladies.

Renforcer les programmes de protection des enfants

- Les décaissements pour les programmes de protection des enfants ont atteint 46 millions de dollars pour la période 2003-2004, soit 40 p. 100 de plus que les objectifs fixés par l'Agence. Un nouveau projet prometteur financé par le Fonds de recherche de l'ACDI pour la protection des enfants, doté d'une enveloppe de 2 millions de dollars, est un bel exemple de réussite. L'étude réalisée à cette occasion a attiré l'attention des médias étrangers et a eu des répercussions sur la programmation de l'ACDI et de ses partenaires (*voir l'encadré suivant*).

Recherches sur les politiques et les programmes : Où sont les filles?

Le premier projet financé par le Fonds de recherche de l'ACDI pour la protection des enfants a sensibilisé le monde entier à la militarisation de filles au sein des forces armées et aux rôles qu'elles y jouent. Les données recueillies à l'occasion des travaux de recherche dans le Nord de l'Ouganda, au Mozambique et en Sierra Leone montrent que les filles des forces armées ne sont pas et n'ont jamais été de simples « accompagnatrices ». Elles jouent des rôles bien plus prépondérants et variés qu'on a tendance à imaginer. Elles sont toutefois souvent laissées de côté par les programmes de désarmement, de démobilisation et de réintégration destinés aux soldats. Elles souffrent également de problèmes de santé et d'effets psychosociaux sexospécifiques dus à leur participation militaire et celles qui reviennent avec des enfants et que l'on appelle « mères filles » sont victimes de discrimination et n'arrivent pas à obtenir de l'aide par le biais des programmes.

Certains des plus grands bureaux de presse internationaux, dont ABC News, Reuters, the Associated Press et BBC News ont couvert la parution d'un livre basé sur cette étude. Les conclusions de cette étude ont influencé la programmation du Fonds bilatéral de consolidation de la paix de l'ACDI en Colombie et dans plusieurs États africains. Elles ont également été reprises par l'ACDI afin d'inciter d'autres donateurs, tels que la Banque mondiale, à prendre en compte les besoins particuliers des filles dans leurs programmes de DDR. L'UNICEF, le Département des opérations de maintien de la paix des Nations Unies (DOMP) et le Haut-commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) ont demandé l'ajout de ces conclusions aux cédéroms utilisés dans la formation de leur personnel. D'autres organisations, telles que USAID et l'Alliance internationale Save the children ont également pris en compte les données dans l'élaboration de leur politiques et programmes.

- L'ACDI a réitéré son soutien à la participation active et significative des filles et des garçons aux décisions qui les touchent. Plusieurs projets de l'ACDI (au Sri Lanka, sur les territoires Palestiniens, en Égypte, en République démocratique du Congo, en Colombie et au Kosovo) mettent à l'essai des méthodes pour amener les enfants victimes de la guerre et les travailleurs juvéniles à participer à toutes les étapes des projets et des programmes. En 2003-2004, l'équipe et les partenaires participant au projet pilote ont assisté aux ateliers de l'ACDI sur les méthodes de participation des enfants et sur la gestion fondée sur les résultats. Les participants y ont discuté des défis à relever et ont présenté à l'ACDI les leçons qu'ils ont pu en tirer. Deux manuels sur le travail participatif auprès d'enfants touchés par la guerre ont également vu le jour par le biais du réseau d'enfants/de jeunes pour la consolidation de la paix de l'ACDI. De plus, trois études de cas sur la participation des enfants aux efforts humanitaires ont été financées par l'ACDI et publiées[39].

- La protection de l'enfant est une des pierres angulaires de la programmation pour le développement en Colombie, où des conflits politiques et économiques complexes représentent une menace pour les enfants de tous les âges. Les risques qu'ils courent comprennent des déplacements internes, l'éclatement de la famille, le décrochage scolaire, les mines antipersonnel et les groupes armés, le travail juvénile dans des conditions difficiles et illégales et les pressions ou le recrutement illégal par des gangs, des forces armées ou des groupes de narcotrafiquants. L'Agence a partager son expérience et ses connaissance de la protection de l'enfant avec des institutions régionales et internationales, grâce à un programme comprenant des projets de recherche, de l'aide humanitaire et des projets pilotes. Ainsi, plus de 3 000 jeunes auront reçu une formation en consolidation de la paix entre 2003 et 2005 grâce au programme de Résolution de conflits pour les adolescents de un million de dollars financé par l'ACDI et géré par le Plan de parrainage du Canada. Bien que le projet

39. Pour de plus amples renseignements, voir www.intrac.org

n'en soit qu'à ses débuts, il a néanmoins été désigné par l'UNESCO comme étant un bel exemple de pratiques exemplaires en matière d'éducation. Cette réussite a été soulignée à l'occasion de la 47e Conférence sur l'éducation qui s'est déroulée à Genève en septembre 2004.

- L'ACDI appuie aussi des organisations locales qui œuvrent auprès des jeunes. Le projet indien Débouchés pour les jeunes travailleurs (un investissement de 4,6 millions de dollars entre 1999 et 2004) dispense de renseignement, de la formation professionnelle, du soutien alternatif aux travailleurs juvéniles en plus de créer des emplois rémunérés à leur famille. Plus de 3 000 enfants (dont 45 p. 100 sont des filles) ont pu abandonner leur emploi et 1 500 autres ont vu leurs heures de travail réduites de manière substantielle. Les finissants du programme de formation professionnelle ont constaté une amélioration de leurs conditions de travail et plus de 80 p. 100 des enfants ayant participé aux activités d'éducation populaire du projet ont par la suite poursuivi leurs études.

- En Égypte, l'appui de l'ACDI au Projet sur la promotion et la protection des enfants qui travaillent (4,82 millions de dollars investis de 2002 à 2007) a débouché sur l'élaboration, l'essai et la diffusion de plusieurs approches méthodologiques innovatrices qui ont pour objectif l'amélioration de la qualité de vie des enfants. Ces approches prévoient de nouveaux types de prêts et la mise en lien de PME, d'organismes de soutien et d'organisations vouées au développement social des enfants par l'entremise de l'alphabétisation et de méthodes participatives. Les responsables et le gouvernement de l'Égypte mettent au point ensemble une politique nationale sur le travail juvénile.

Soutenir et promouvoir l'égalité des sexes dans l'élaboration des politiques, des programmes et des projets de développement

- Un grand nombre des projets de gouvernance de l'ACDI soutiennent l'égalité des sexes. Pendant trois ans, le programme régional consacré à l'Asie du Sud (PRAS, 2,5 millions de dollars investis entre 2001 et 2004) portait principalement sur les enjeux en matière de gouvernance locale auxquels font face les femmes. Des études de cas pertinentes ont été menées, ainsi que des analyses de la participation de la société civile à l'élaboration des politiques et à la gouvernance locale. Ces démarches auprès des organisations de la société civile ont permis d'accroître leur capacité et leur sensibilité envers les dirigeantes féminines et de les appuyer. Les travaux du PRAS sur la gouvernance ont pris de l'ampleur en 2003-2004 à la suite de la mise sur pied du Réseau d'apprentissage sur les médias et la gouvernance par l'Institut sur la gouvernance du Canada et le financement conjoint de l'ACDI et de l'Agence japonaise de développement international au projet d'assistance technique régionale sur la gouvernance sexospécifique et locale de la Banque asiatique de développement.

- Les initiatives de promotion de l'égalité des sexes lancées par l'ACDI dans les Balkans ont accéléré l'émancipation des femmes. L'Agence a apporté son soutien aux réseaux de défense des droits de la femme de la South Eastern European Women's Legal Initiative (SEELINE) de tous les États de l'Europe centrale et de l'Est. Grâce à SEELINE, des progrès ont été accomplis dans la formation d'un lobby d'avocats qui milite en faveur de l'adoption de lois égalitaires dans la région afin de réduire la discrimination systématique dont les femmes sont

victimes. Les recherches et les analyses de SEELINE sur les lois antiviolence en Albanie ont été citées dans le jugement rendu par une cour d'appel britannique dans la cause d'une femme albanaise ayant demandé l'asile. La structure du réseau de SEELINE s'est révélée efficace et sera reprise dans un projet futur portant sur le statut juridique des femmes minoritaires de la région.

- Le Canada aide beaucoup de ses partenaires à renforcer leurs capacités en matière d'égalité des sexes et à intégrer celle-ci à leur programmation. Par exemple, l'ACDI a mis sur pied un Fonds multidonateurs de coopération pour l'égalité des sexes et le développement à la BAsD dans le but d'aider les pays membres en voie de développement à combler l'écart entre les hommes et les femmes et à atteindre les ODM. Le fonds permet également à la BAsD d'accélérer la mise en pratique de sa politique sur l'égalité des sexes et sur le développement.

- Sur le plan national, l'ACDI continue d'appuyer les interventions stratégiques d'organisations locales pour améliorer le statut des femmes. Au Kenya, le Projet d'appui à l'égalité des sexes (5 millions de dollars investis entre 2001 et 2008) s'attire toujours des louanges en raison des succès obtenus grâce à sa planification innovatrice. Le projet a été d'une grande utilité dans la mise sur pied d'un réseau local sur les droits des femmes à la propriété et à l'héritage, pour éviter que les Kenyanes ne perdent leur maison et leur terre en raison des lois et des coutumes discriminatoires.

- L'ACDI appuie également les interventions de la part d'organisations nationales. En Haïti, un certain nombre de fonds locaux appuient les interventions stratégiques, les activités commerciales productives, les soins de santé et les services sociaux. Ainsi, en 2003-2004, ces fonds locaux ont permis d'offrir une formation en communication populaire à 40 femmes, d'organiser un colloque régional sur la violence sexospécifique et d'offrir un atelier sur la sexualité et les droits génésiques à 20 organisations haïtiennes. Le fonds a aussi servi à fournir de l'aide d'urgence, laquelle inclut du soutien psychologique, aux enfants victimes de violence ou aux enfants qui ont été témoins d'acte de violence. Ces activités ont permis à tous de mieux saisir le phénomène de la violence, ont incité les femmes à participer au processus décisionnel au niveau communautaire et ont contribué à renforcer les réseaux de femmes.

- Au Népal, le Projet Canada-Népal d'égalité des sexes dans les organisations (4,53 millions de dollars investis de 1999 à 2004) a aidé les organisations gouvernementales et les ONG à pratiquer un développement respectueux de l'égalité des sexes. Le gouvernement du Népal s'efforce de créer des conditions favorables à l'adoption de ses politiques et de règlements en ce sens. Plus de 50 p. 100 des ONG participantes dans ce pays ont accrû leurs sources de financement et plusieurs d'entre elles exécutent des programmes en collaboration avec les administrations locales, ce qui assure la pérennité des programmes une fois le soutien financier arrivé à terme. Les collectivités au sein desquelles ces ONG évoluent ont commencé à faire état de résultats qui aideront à diminuer la discrimination sexuelle, à accroître la participation des femmes aux affaires de leurs collectivités et à améliorer la qualité de vie et la santé en général.

Évaluation Cône Sud du volet Paraguay du Fonds pour la promotion de l'égalité entre les sexes

Leçon 1 : Le caractère unique du Fonds pour la promotion de l'égalité entre les sexes (FPES) lui a permis de coopérer efficacement avec des organismes tels que l'UNIFEM, l'UNICEF, l'Union européenne, l'Organisation internationale du Travail, Save the Children et bien d'autres encore, pour mettre l'égalité des sexes à l'ordre du jour. L'ACDI jouit d'une réputation de leader et de modèle à ce chapitre grâce à ses activités avec le FPES.

Leçon 2 : Au Paraguay, la nature réactive et l'accès à la société civile du FPES ont largement contribué à l'éclosion d'un sentiment d'appartenance locale, de partenariats et d'un respect mutuel. Grâce au comité d'orientation et à ses partenaires, le FPES est un véritable pivot pour les discussions et l'élaboration de politiques et de pratiques relatives à la promotion de l'égalité des sexes.

Leçon 3 : Deux des aspects les plus importants des activités du FPES au Paraguay consistent à changer les attitudes sociétales des hommes et des femmes à l'égard de la violence conjugale et à susciter la participation des hommes.

Leçon 4 : Pour changer ces attitudes, il faut prêter une attention particulière au processus de communication, notamment aux médias. On ne doit pas se limiter à la diffusion d'information ou à la tenue de débats sur la loi contre la violence et son application, mais il faut aussi maintenir un système de valeurs qui rejette la violence.

Fournir de l'aide humanitaire en cas de catastrophe naturelle et/ou de conflit

Le programme d'aide humanitaire de l'ACDI a pour mandat d'intervenir rapidement et efficacement auprès des victimes de catastrophes naturelles et de conflits dans les pays en développement. L'Agence remplit principalement ce mandat en apportant son soutien financier aux organismes d'aide humanitaire de l'ONU, aux ONG canadiennes, à la Croix-Rouge internationale et au Croissant-Rouge. En collaboration avec Affaires étrangères Canada, l'ACDI préconise l'adhésion aux lois, aux normes et principes humanitaires internationaux, tels que le droit d'asile et la protection des civils et des travailleurs. En 2003-2004, l'Agence a lancé des initiatives auprès de gouvernements donateurs dans le but d'améliorer les principes de responsabilité et l'efficacité des actions humanitaires par le biais de l'initiative sur les bonnes pratiques d'action humanitaire.

- Le Canada est l'un des principaux donateurs au Programme alimentaire mondial (PAM), qui a fourni de l'aide alimentaire à 104 millions de personnes réparties dans 81 pays en 2003. L'apport du Canada au PAM a plus que doublé, passant de 64 millions de dollars en 2000-2001 à 145 millions de dollars en 2003-2004. Notamment, 48,9 millions de dollars ont servi à répondre à diverses urgences humanitaires en Afrique, et 25 autres millions de dollars ont été consacrés au financement de programmes d'alimentation scolaire en Éthiopie, au Mozambique, au Mali, au Sénégal et en Tanzanie.

- En plus de son soutien au PAM, l'ACDI apporte sa contribution financière depuis le début des années 80 à la Banque de céréales vivrières du Canada, un partenariat regroupant 13 organisations religieuses canadiennes, à travers un programme pluriannuel. Ce programme facilite l'accès à une alimentation saine et équilibrée, et ce, à court et à long terme. En 2003-2004, l'ACDI a versé 16 millions de dollars à la Banque de céréales vivrières du Canada dans le but de soutenir les opérations de développement et d'assistance alimentaire dans plus de 25 pays. Pour chaque dollar recueilli par la Banque, l'ACDI en verse quatre, jusqu'à concurrence de 16 millions.

- Lors de la récente crise survenue en Haïti, l'ACDI a mis en œuvre une nouvelle approche stratégique essentielle pour mesurer la continuité de l'aide. L'ouverture du *Centre de gestion des fonds locaux*, un nouveau mécanisme pour consolider tous les fonds locaux en une structure unique gérée sur place, a conféré plus de synergie et de souplesse à la gestion des projets. Ainsi, l'aide canadienne à ce pays (y compris les secours d'urgence) ont pu être maintenus tout au long de la crise, et ce, même après l'évacuation des Canadiens résidant en Haïti.

- Le HCR assure protection et assistance aux 4 millions d'Afghans qui ont été déplacés à l'intérieur de leur propre pays ou qui ont dû se réfugier dans des pays voisins, faute de pouvoir rentrer chez eux. Une contribution de 3 millions de dollars de l'ACDI a rendu possible le rapatriement volontaire et graduel de 1,2 millions de réfugiés et de 300 000 personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays. Les services de réintégration de base comprenaient des abris, de l'eau, de l'éducation, des soins de santé, des services communautaires et des initiatives du type « argent pour services rendus ».

- En coopération avec la Croix-Rouge canadienne, l'ACDI a procédé à l'évaluation des besoins les plus urgents à la suite du tremblement de terre survenu à Bam, en Iran, en décembre 2003. L'envoi canadien de couvertures, de feuilles de plastique, de pompes à eau et de génératrices a répondu aux besoins les plus criants en matière de santé de la population affectée.

- L'ACDI s'efforce toujours de répondre aux besoins des réfugiés palestiniens en matière d'aide humanitaire et de développement humain. En plus de son financement annuel de base à l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA), qui s'élève à 10 millions de dollars, l'Agence a répondu aux appels de détresse de l'UNRWA et du Comité international de la Croix-Rouge (CICR) par un appui de 2,7 millions de dollars.

- L'ACDI a fourni 6,7 millions de dollars en soutien aux activités humanitaires en République démocratique du Congo, pour venir en aide aux 3,4 millions de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et à 250 000 réfugiés. L'Agence a agi par l'entremise de partenaires tels que le CICR, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (BCAH) des Nations Unies, CARE, l'Organisation internationale de perspective mondiale, Action contre la faim et Médecins sans frontières. L'Agence a également versé 5,2 millions de dollars au PAM et à l'UNICEF pour des programmes d'aide alimentaire et de vaccination contre la rougeole.

- L'ACDI a fourni de l'aide alimentaire et d'autres soins d'urgence pour près de 10,5 millions de dollars au Soudan, lesquels comprenaient de l'aide aux victimes de la récente guerre civile qui fait rage au Darfour dans l'Ouest du pays. Le crise dans cette région constitue une préoccupation majeure sur le plan humanitaire en 2004-2005. À la fin août 2004, l'Agence avait versé au Soudan environ 25 millions de dollars en aide humanitaire, alimentaire et non alimentaire depuis octobre 2003, aide qui comprenait 14,5 millions de dollars destinés aux personnes déplacées du Darfour et aux réfugiés soudanais au Tchad.

4.3.3 Gouvernance

Résultat stratégique	Priorités/résultats intermédiaires	Indicateurs de rendement/résultats immédiats
Améliorer les structures de gouvernance et les capacités institutionnelles, renforcer la société civile, consolider la paix et la sécurité et favoriser un plus grand respect des droits de la personne et des principes démocratiques	• Promouvoir les réformes en matière de services publics et l'utilisation accrue de systèmes fondés sur des règles pour régir les affaires économiques, politiques et sociales • Créer des institutions et des processus démocratiques qui représentent et mobilisent tous les membres de la société • Appuyer la promotion et la protection accrues des droits de la personne par les institutions, les gouvernements et la société civile • Cibler davantage la prévention des conflits, la réconciliation après un conflit, la consolidation de la paix et la sécurité	• Amélioration des indicateurs de l'Institut de la Banque mondiale en matière de primauté du droit, d'efficacité des gouvernements, de contrôle de la corruption et de qualité des réglementations • Renforcement du respect par les pays des instruments internationaux relatifs aux droits de la personne • Diminution du nombre de conflits violents et de menaces à la sécurité • Un meilleur équilibre dans la participation des hommes et des femmes au processus décisionnel des institutions, des mécanismes et des processus reliés à la gestion de la paix et des conflits

Introduction

Les pays en développement ont instauré la démocratie et l'économie de marché durant les années 90, ce qui a stimulé l'essor des institutions nationales et des pratiques démocratiques. Ce processus de transformation est souvent accompagné de changements politiques et sociaux complexes et profonds qui exigent des efforts et des engagements à long terme. De nombreux pays sont encore aux prises avec des institutions faibles, la corruption, des conflits et le manque de respect envers les droits de la personne, mais ils sont tous de plus en plus conscients qu'un gouvernement ouvert et responsable voué au maintien de la paix et dont la gestion est impeccable est un facteur essentiel à la croissance économique et au développement durable. L'amélioration de la gouvernance doit prendre en compte plusieurs enjeux qui se chevauchent les uns les autres.

L'ACDI appuie les programmes en matière de gouvernance des autorités, des institutions de la société civile, du secteur privé et du secteur bénévole. En 2003-2004, elle a poursuivi le renforcement des capacités techniques et des capacités de gestion de ses organisations partenaires. L'Agence a également continué à soutenir la paix et les pratiques démocratiques et à favoriser la protection des droits de la personne. Parmi les principales leçons retenues dans ce domaine instable et complexe, mentionnons la nécessité de se montrer flexible, de s'adapter, d'établir un jalonnement approprié et de gérer les risques efficacement. Il devient également de plus en plus évident que la gouvernance et les institutions et pratiques sous-jacentes sont essentielles au succès de tous les autres aspects de l'aide au développement, (qu'ils soient reliés à l'économie, la société, l'environnement et la paix et la sécurité) ainsi qu'à la mise en œuvre efficace de nouvelles méthodes pour l'élaboration de programmes, comme celles décrites dans la section 4.4 du présent rapport.

Mesurer le rendement et les changements en matière de gouvernance constitue une tâche redoutable. En collaboration avec d'autres donateurs, praticiens et chercheurs universitaires, l'ACDI s'efforce d'améliorer les méthodes et les sources d'information afin de consigner les conditions, les capacités et les processus propres à la gouvernance.

Principales cibles et résultats

Promouvoir la réforme des services publics et une utilisation accrue de systèmes fondés sur des règles pour gouverner les affaires économiques, politiques et sociales

- L'ACDI a appuyé un nombre croissant de programmes de réforme conçus pour préparer ses pays partenaires à une participation accrue aux marchés mondiaux tout en favorisant la primauté du droit. Par exemple, le Projet d'aide à la mise en œuvre de politiques (10 millions de dollars investis entre 2000 et 2006) au Vietnam soutient des groupes consultatifs de haut niveau qui conseillent le Premier ministre et les comités de l'Assemblée nationale. Le Projet donne des résultats. En effet, les groupes participent à l'élaboration et à la réforme du système juridique et de la loi sur la concurrence, à l'organisation d'ateliers sur l'économie internationale et sur la participation au commerce international.

- L'ACDI a également continué à appuyer les efforts de décentralisation gouvernementale de certains pays, en proposant du soutien technique à l'échelle locale. Le Programme de soutien aux gouvernements locaux des Philippines (31,9 millions de dollars investis entre 1998 et 2004) a permis de constater des résultats concrets pour chacune de 208 unités locales du gouvernement où il a été mis en œuvre : plus de 50 p. 100 des unités ont fait preuve d'une gestion et d'un leadership efficaces (comparé à 6 p. 100 en 2000), plus de 40 p. 100 ont assuré des services essentiels aux personnes pauvres et aux groupes défavorisés (comparé à 4 p. 100 en 2000) et près de 40 p. 100 ont atteint un niveau de participation efficace et équitable de la société civile (comparé à 7 p. 100 en 2000). Une autre percée importante au cours de 2003-2004 a été la constitution de plusieurs zones de paix dans des régions propices aux conflits, où les administrations locales ont particulièrement contribué à l'édification de la paix.

- La collaboration de l'Agence avec la Banque africaine de développement a permis de mettre la touche finale aux lignes directrices pour prévenir et combattre les fraudes bancaires; les approbations nécessaires ont également été obtenues pour créer un fonds d'inspection. L'ACDI a aussi grandement contribué à renforcer les mécanismes de prévention de la corruption en Bolivie. L'Agence fut l'un des premiers donateurs à financer l'Unité de lutte contre la corruption du vice-président bolivien (70 000 dollars investis entre mars et septembre 2004). L'Unité témoigne de la volonté du gouvernement de Bolivie de s'attaquer à la corruption, en créant les conditions nécessaires à son éradication. L'Unité permet de traiter les plaintes du public, d'ouvrir des enquêtes et de régler des litiges. D'ailleurs, des accusations criminelles ont été portées contre certains fonctionnaires à la suite d'enquêtes menées par l'Unité.

- L'ACDI s'efforce également de renforcer les capacités de gestion financière de ses pays partenaires pour qu'ils participent pleinement à leur propre développement. En Éthiopie, le soutien au Bureau du vérificateur général contribue à accroître la transparence, la

responsabilisation et l'efficacité des services publics grâce au renforcement des mesures fiduciaires. L'Agence a énormément contribué à l'élaboration du nouveau programme généralisé de renforcement des capacités en matière de services publics du gouvernement de l'Éthiopie. Ce programme vise à améliorer la portée, l'efficacité et la réactivité des services publics aux niveaux fédéral, régional et local ; il permettra aussi aux citoyens de participer plus efficacement à leur propre développement, tout en favorisant la bonne gouvernance et la reddition de compte. Par ailleurs, les diplômés sénégalais d'un programme de formation offert par la Fondation canadienne pour la vérification intégrée ont aidé à accroître et à moderniser la transparence des institutions gouvernementales en adoptant une approche participative dans le secteur public. Le Conseil d'État d'inspection du Sénégal et la Cour des comptes ont également adopté le modèle canadien de vérification à l'occasion d'inspections internes des ministères.

Renforcement de la gouvernance au moyen de l'aide

En 2003-2004, l'ACDI a fait bénéficier à la Chine de compétences et d'expériences canadiennes pour aider ce pays à entreprendre des réformes d'ordre économique et sociale et en matière de gouvernance. Grâce aux efforts de l'ACDI, la Chine s'est engagée plus à fond dans un système international fondé sur des règles et dans le respect des conventions internationales, ce qui l'a aidée à instaurer des réformes juridiques, judiciaires et législatives.

Pour renforcer la capacité de la Chine à honorer ses obligations internationales en 2003-2004, l'ACDI a :

- appuyé un projet de liaison avec le Tribunal suprême du Peuple à l'appui de réformes des tribunaux nationaux et provinciaux;
- prodigué des conseils en matière de politique environnementale aux hauts dirigeants chinois (le premier ministre de la Chine) sur les pratiques écologiques de production industrielle, les stratégies de développement énergétique, la création d'une industrie de protection environnementale, et le financement de la protection environnementale;
- appuyé le gouvernement chinois dans la mise au point de meilleures prévisions sur les émissions de gaz à effets se serre, dans la sensibilisation accrue du public et dans l'amélioration de la formation de fonctionnaires face aux enjeux du changement climatique;
- soutenu un projet de l'OMC en matière de renforcement de capacités destiné à donner une formation aux fonctionnaires clés sur les normes et obligations internationales dans le cadre de l'accession de la Chine à l'OMC;
- fourni des conseils en matière de politiques et de formation dans des domaines tels que la codification de la législation environnementale chinoise, la politique de l'emploi après l'entrée de la Chine dans l'OMC et l'utilisation du sol ainsi que la protection de l'environnement.

Conformément à la volonté de la Chine de renforcer ses systèmes de gouvernance interne et d'améliorer l'accès et la participation à ces systèmes, l'ACDI a appuyé, en 2003-2004 :

- un projet d'aide juridique mené de concert avec le ministère de la Justice de la Chine afin de sensibiliser davantage le public aux lois et accroître l'accès et le recours des pauvres et d'autres groupes défavorisés à l'aide juridique et aux services communautaires juridiques;
- un projet à l'appui des travaux de l'Association du Barreau canadien avec l'Association des juristes chinois afin de renforcer la capacité de cette dernière à jouer un plus grand rôle dans le système juridique chinois;
- un projet de coopération législative visant à améliorer la participation des citoyens au processus législatif du Congrès national du Peuple;
- un projet sur le droit des femmes qui a contribué aux dernières réformes du droit de la famille en Chine;
- un programme judicieux portant sur des enjeux tels que les ouvriers agricoles, les droits des enfants et le droit du travail.

La mise au point d'un système juridique qui respecte les normes internationales est un aspect extrêmement important de l'évolution de la Chine vers un État moderne et plus démocratique. L'aide au développement est un outil efficace de soutien de la Chine à cet égard.

Mettre en place des institutions et des pratiques démocratiques qui représentent tous les membres de la société et qui les incitent à participer

- L'ACDI appuie l'habilitation des collectivités en renforçant la capacité des organisations et des personnes à participer aux décisions nationales. Au Pakistan, le Programme de soutien aux ONG (6,08 millions de dollars investis entre 1996 et 2003), mis en œuvre par la South-Asia Partnership-Pakistan, a formé des militants sociaux, des travailleuses, des paysans et des agriculteurs pour qu'ils participent aux activités des autorités locales et les incitent à lancer des programmes pour les groupes marginalisés.

Partenaires en gouvernance

Les ONG canadiennes jouent un rôle de premier plan dans le renforcement de la société civile dans les pays en développement, en favorisant un respect accru des droits et des principes démocratiques. Elles travaillent à l'échelle communautaire, sont capables d'agir et de réagir rapidement et soutiennent fréquemment des programmes modestes et expérimentaux qui peuvent ensuite être étoffés pour recevoir le financement d'organismes plus importants, tels que l'ACDI. Les ONG canadiennes, qui collaborent étroitement avec leurs homologues internationales, soutiennent le renforcement des capacités d'analyse et la résolution collective des problèmes, l'organisation, la promotion et la défense des droits de la personne et la participation au processus démocratique.

- Le partenaire de CUSO au Ghana, le Centre pour les initiatives de développement durable (CENSUDI), a aidé des femmes du Nord du pays à présenter leur candidature aux élections. Jusqu'à maintenant, 12 femmes ont été élues aux assemblées de district. De plus, en 2003, le CENSUDI a permis à 301 femmes et 160 hommes issus du milieu rural du Nord-Est du Ghana de participer à des séances de formation sur les droits généraux et juridiques des femmes. Cette formation permettra aux femmes d'exercer plus de contrôle sur leur vie avec le soutien des hommes et des autres membres de leur communauté.
- Le partenaire du Primate's World Relief and Development Fund aux Philippines, le Central Visayas Farmers Development Centre, a mobilisé des agriculteurs pauvres, des groupes de pêcheurs et les travailleurs de plantations de canne à sucre dans le but de leur expliquer leurs droits, de faire entendre leurs voix et de les encourager à participer efficacement à la démocratie et à la gouvernance tant à l'échelle locale que régionale, nationale ou mondiale.
- La Canadian Co-operative Association soutient le développement de coopératives locales pour qu'elles deviennent des entreprises durables au service des pauvres au Lesotho et en Éthiopie. L'Association a alphabétisé et initié aux mathématiques les membres les plus pauvres des collectivités de façon à ce qu'ils puissent participer activement aux décisions de leurs coopératives et de leurs collectivités. L'Association a également renforcé la capacité des directeurs des coopératives à faire preuve d'un leadership efficace dans la gestion de leurs coopératives, notamment en améliorant la représentation démocratique, la transparence et la responsabilisation.
- La Thai Journalists Association, un partenaire du groupe Journalistes canadiens pour la liberté d'expression, a mis sur pied, un nouveau système pour signaler les violations des droits de la presse et qui dénonce les situations où la liberté d'expression est menacée. L'Association a également renforcé les capacités des journalistes thaïlandais (radio et presse écrite) à mener des enquêtes sur le terrain.

- L'Agence appuie le processus électoral afin d'assurer équité et transparence. En Ukraine, le projet sur les institutions et pratiques démocratiques (investissements de 500 000 dollars) a amené des modifications aux lois électorales. Des ONG indépendantes ont aussi reçu la formation nécessaire pour agir en tant qu'observatrices. Les infractions aux lois électorales lors des élections municipales de Mukacheve ont été consignées, ce qui a poussé le gouvernement à ouvrir une enquête sur la légalité des résultats.

Soutenir une promotion et une protection accrues des droits de la personne par les institutions, les gouvernements et les organisations de la société civile

- L'ACDI appuie le renforcement des capacités d'institutions nationales des droits de la personne telles que la Commission nationale des droits de la personne, Komnas HAM, en Indonésie. Le projet de soutien institutionnel de Komnas HAM (2,16 millions investis entre 1999 et 2003) a permis de renforcer les programmes de développement organisationnel, d'améliorer les compétences des membres de son personnel et a offert une aide pour l'élaboration et l'exécution de programmes. En 2003-2004, une évaluation du projet a confirmé que Komnas Ham avait établi une classification pour les violations des droits de la personne; que le système informatique et la bibliothèque de l'organisme fonctionnent bien; que son personnel a acquis davantage de connaissances sur les documents, les enquêtes et les enjeux liés aux droits de la personne, grâce à des programmes de formation. L'Agence a également donné son appui aux institutions nationales vouées à la défense des droits de la personne en Bolivie, en Inde, au Népal et au Pérou en 2003-2004.

- En 2003-2004, le PNUD a continué de stimuler la bonne gouvernance dans les pays en développement par le biais de la coopération technique et de la coordination des donateurs à l'échelle nationale. L'impartialité et la légitimité du PNUD lui ont permis de remettre en question l'efficacité et les processus de reddition de comptes des gouvernements de pays en développement, ce que peuvent difficilement faire les IFI et les organisations bilatérales. La gouvernance démocratique a représenté 40 p. 100 des dépenses du PNUD en matière de programmation, avec un accent mis sur le renforcement des organes législatifs, des systèmes et des processus électoraux, ainsi que sur la décentralisation et la gouvernance à l'échelle locale, l'accès à l'information et à la justice, les droits de la personne et les réformes administratives, notamment la lutte contre la corruption. Le financement de base du Canada au PNUD a atteint 56,5 millions de dollars en 2003-2004. L'ACDI a aussi appuyé le Programme de renforcement des droits de l'homme (HURIST), un projet mené conjointement avec le Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme et le PNUD en vue de mettre en œuvre la politique de ce dernier pour l'intégration des droits de la personne au développement durable.

- Le projet du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie (TPIY), qui est financé par l'ACDI, a amené la révision de plus de 1 000 causes qu'il devra juger pour s'assurer que les accusations sont conformes aux normes internationales. La division d'aide aux victimes et aux témoins du bureau de Sarajevo du TPIY a fourni de l'information et de l'assistance aux témoins avant qu'ils ne se présentent au tribunal en recueillant leurs dépositions. Elle a mis sur pied un solide réseau de sociétés civiles pour leur offrir des services médicaux et juridiques et des services d'hébergement.

- Au Liban, l'ACDI appuie le renforcement des capacités institutionnelles judiciaires pour les enfants. Elle met l'accent sur la réhabilitation des mineurs et sur la protection des mineurs victimes d'un acte criminel ou de ceux qui sont en danger. Le projet a pour but de mettre sur pied une section de protection des mineurs au Département de la jeunesse du ministère de la Justice. Il vise également la mise en place de procédures judiciaires destinées à protéger les mineurs exposés et ceux qui ont été victimes d'un acte criminel.

Accroître l'attention portée à la prévention des conflits, à la réconciliation après les conflits et à la consolidation de la paix et de la sécurité

> ***La réponse de l'ACDI à la crise en Irak***
>
> Il y a un an, l'ACDI n'avait aucun programme, aucun partenaire et aucune présence en Irak; ses connaissances du pays étaient très limitées. Un an plus tard, l'Agence a promis une aide humanitaire et à la reconstruction en Irak à hauteur de 300 millions de dollars et a engagé plus des deux tiers de cette somme dans des efforts multilatéraux. Les décaissements de l'ACDI ont maintenant dépassé 121 millions de dollars et le Canada a joué un rôle prépondérant dans la création d'un mécanisme de financement multidonateurs pour l'Irak. L'approche pragmatique du Canada aux efforts de reconstruction et ses initiatives visant à rallier l'appui de pays qui, comme lui, ne faisaient pas partie de la coalition militaire en Irak, lui ont valu l'admiration de pays membres de la coalition et d'autres pays également. L'ACDI a encouragé le recours à une approche pangouvernementale en dirigeant un comité de coordination intergouvernemental, et a assuré une réponse étroitement coordonnée grâce aux réunions périodiques d'un groupe de travail composé de hauts fonctionnaires de ses secteurs. Ce modèle de groupe de travail sera très utile à l'ACDI quand il lui faudra faire face à des urgences complexes ayant une incidence politique majeure.

- En 2003-2004, l'appui de l'ACDI a contribué à renforcer la capacité des organisations de la société civile à assurer une bonne gouvernance, et ce, dans des contextes parfois extrêmement difficiles. En Haïti, par exemple, des affrontements politiques et un vide législatif sont survenus avant même que le président Jean-Bertrand Aristide ne prenne la fuite du pays. Toutefois, le partenariat qui existait depuis longtemps entre les ONG canadiennes et haïtiennes a permis à de nombreuses institutions ayant des assises communautaires (notamment 70 syndicats représentant environ 150 000 membres) de poursuivre leurs activités. Elles ont également été protégées par leurs collectivités, et ce, même lorsque les affrontements étaient virulents. Aucune coopérative de crédit n'a subi de dommage lors des récents soulèvements, ce qui représente en Haïti une exception notable par rapport au pillage généralisé que connaît généralement ce pays.

- En Haïti, le soutien de l'ACDI à la mission spéciale de l'OEA a contribué à renforcer les institutions clés, notamment dans les domaines de la sécurité, de la justice, des droits de la personne, de l'expansion de la démocratie et de la gouvernance. L'amélioration des relations de travail entre les dirigeants politiques et ceux des ONG et des institutions non gouvernementales a permis d'apporter le soutien nécessaire au gouvernement intérimaire au moment où celui-ci s'efforce d'adopter des pratiques transparentes et représentatives.

- La participation communautaire est essentielle à la consolidation de la paix et à la réconciliation. En République démocratique du Congo, le soutien de l'ACDI au Dialogue intercongolais (2001-2003) a non seulement aidé le travail de l'équipe des Nations Unies supervisant la transition vers la paix, mais a également soutenu la participation active et continue des groupes émanant de la société civile dans les négociations pour la paix, en plus de conférer un rôle plus important aux femmes dans le processus.

- La sécurité après les conflits est essentielle pour assurer la reconstruction des infrastructures. L'ACDI joue un rôle actif dans un certain nombre de pays et aide à détecter et à enlever les mines antipersonnel et autres munitions non explosées. L'Agence sensibilise les populations aux mines antipersonnel et offre de l'aide aux victimes. De concert avec le ministère des

Affaires étrangères, l'Unité d'action contre les mines de l'ACDI continue d'encourager et d'aider les États membres à mettre en œuvre des traités bannissant l'usage des mines antipersonnel et à adopter des lois en ce sens. Signalons l'entrée en vigueur de telles lois en Érythrée et en Bosnie en 2003-2004. Une loi similaire est en préparation en Afghanistan.

- L'ACDI a appuyé, par l'entremise du Fonds de consolidation de la paix, des activités visant à favoriser la paix et la sécurité dans plusieurs pays affectés par des conflits, notamment la Sierra Leone, le Soudan, l'Angola, la Colombie, le Népal et le Sri Lanka. Ces activités ont servi à promouvoir de nouveaux processus de paix dans ces pays, à améliorer le dialogue démocratique civique et à renforcer la capacité des organisations de la société civile vouées à la résolution et la gestion de conflits. Le Fonds a également permis d'accroître la capacité des jeunes à promouvoir la paix, a contribué à la réintégration et à l'éducation d'ex-combattants et a réduit les enlèvements dont sont victimes les femmes et les enfants dans les zones de conflits.

- Le Programme de l'Afghanistan repose sur la participation canadienne à la coalition contre le terrorisme et sur le cadre et le budget consacrés au développement national qu'a définis l'Autorité transitoire afghane. La contribution financière de l'Agence s'inspire du plan provisoire d'aide destiné au pays pour les exercices 2003-2004 et 2004-2005. Le Canada a adopté une stratégie en trois volets : défense, développement et diplomatie. Elle a permis d'adopter un programme coordonné et intégré, à la fois avec les autres donateurs et avec les ministères fédéraux.

4.3.4 Durabilité de l'environnement

Objectifs de développement du Millénaire :

- **Intégrer des principes de développement durable aux politiques et aux programmes des pays partenaires et freiner la perte de ressources environnementales ;**
- **Diminuer de moitié la proportion de personnes n'ayant pas accès à de l'eau potable d'ici 2015 ; et**
- **Améliorer de façon significative la qualité de vie d'au moins 100 millions d'habitants de taudis d'ici 2020.**

Résultat stratégique	Priorités/résultats intermédiaires	Indicateurs de rendement/résultats immédiats
Assurer la durabilité de l'environnement en protégeant, en conservant et en gérant la diversité et l'intégrité de l'environnement.	• Appuyer et promouvoir l'intégration de considérations environnementales dans les politiques, les programmes et les projets nationaux afin d'atteindre les ODM • Contribuer à l'augmentation de la capacité des pays de s'attaquer à des problèmes environnementaux tels que la désertification, le changement climatique, l'eau et l'assainissement en prenant en compte les priorités et les intérêts des femmes, des hommes, des filles et des garçons vivant dans la pauvreté	• Une augmentation du nombre d'initiatives nationales qui comportent des approches intégrées en matière de gestion des ressources hydrauliques, ce qui pourrait mener à une augmentation de la proportion des personnes ayant accès à de l'eau potable et contribuer aux travaux d'assainissement • Un nombre croissant de politiques, de programmes et de projets nationaux s'attaquant au changement climatique et qui pourraient tous favoriser une diminution des émissions de dioxyde de carbone • Une augmentation du nombre d'initiatives nationales qui intègrent une approche durable à leur gestion des terres. Cela peut mener à une augmentation des zones forestières, des sanctuaires de sauvegarde de la diversité biologique et de la proportion des personnes ayant accès à des terres

Introduction

Le changement climatique, le déboisement, la désertification et les catastrophes naturelles qui leur sont associées, soit la sécheresse, les inondations, les feux de forêt, l'élévation du niveau de la mer et les infestations d'insectes, minent les bases de ressources dont dépendent de nombreux pays en développement pour leur développement économique, le maintien en bonne santé de leur population et la réduction de la pauvreté. En même temps, 20 p. 100 des maladies endémiques dans les pays sont attribuables à l'environnement et causent 7 millions de décès prématurés par an que des solutions environnementales économiques permettraient d'éviter. L'ACDI a continué de se pencher sur ces enjeux en 2003-2004 en intégrant des considérations environnementales dans ses politiques, programmes et projets, et en réalisant des investissements directs dans des projets environnementaux.

Le gouvernement du Canada ayant fait de l'environnement l'une de ses priorités[40], l'ACDI a continué d'intégrer des considérations environnementales dans ses prises de décisions et ses activités. À l'appui des ODM, l'Agence a beaucoup misé sur les évaluations environnementales de projets et programmes, et a appuyé la protection, la conservation et la gestion de la diversité et de l'intégrité de l'environnement. L'incorporation de considérations environnementales dans la santé, l'agriculture et la sécurité ainsi que dans d'autres programmes assure la durabilité des solutions qui sont souvent les plus économiques face aux défis du développement.

En matière de respect de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*, l'ACDI a presque obtenu une note parfait et elle a entamé les préparatifs de l'élaboration de son propre règlement d'application de la Loi pour des projets de développement en particulier. L'Agence a reconnu des faiblesses en ce qui concerne l'EES, qui traite des politiques, plans et programmes. En 2003-2004, elle a continué d'élaborer, en fonction de ses propres besoins, des guides et du matériel de formation portant sur l'EES. Même si les plans pour 2003-2004 destinés à actualiser sa Politique de durabilité en matière environnementale de l'ACDI qui date de 1992 ne sont pas achevés, la recherche et l'analyse ont bien progressé.

En 2003-2004, l'ACDI a maintenu son approche de renforcement des capacités dans ses programmes environnementaux et elle s'est concentrée sur les enjeux du changement climatique, sur l'accès aux ressources en eau ainsi que leur gestion et sur la gestion des ressources naturelles durables. Ses dépenses au titre de la durabilité environnementale (7,9 p. 100) sont demeurées au même niveau que les années précédentes[41].

Les travaux spécifiques à l'appui des Résultats clés de l'Agence (RCA) portant sur la durabilité environnementale reflètent un changement d'orientation, les programmes environnementaux réalisés par des voies bilatérales étant maintenant assurés par des mécanismes multilatéraux et représentant 52 p. 100 du financement environnemental de l'ACDI. L'Agence utilise des

40. Comme en témoignent les révisions de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* et la Directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes (connue aussi sous le nom d'évaluation environnementale stratégique ou EES).

41. Étant donné les méthodes actuelles de codification, une bonne partie des travaux liés à l'environnement ne figuraient pas dans les ventilations thématiques des dépenses de l'ACDI. Par exemple, les projets associés aux besoins humanitaires fondamentaux de l'Agence réagissent souvent à des enjeux critiques tels que l'eau et l'assainissement, donc étroitement reliés à l'environnement, mais n'étaient pas codés comme tels.

mécanismes tels que le Fonds environnemental mondial, le Protocole de Montréal, le Fonds canadien sur les polluants organiques persistants et le Programme des Nations Unies pour l'environnement. Les mécanismes multilatéraux sont le moyen qu'utilise l'ACDI pour appuyer les engagements internationaux du Canada en matière d'environnement en vertu d'ententes environnementales multilatérales telles que la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification (UNCCD).

Le défi à relever en ce qui concerne le résultat clé de l'Agence en matière d'environnement tient en partie aux priorités conflictuelles découlant de conflits et d'enjeux relatifs à la sécurité ou de bonds en arrière, et au quiproquo continu au sujet du rôle joué par l'environnement dans le développement durable en vue de la réduction de la pauvreté. Par exemple, le rendement du Programme environnemental du Pakistan (18,7 millions de dollars investis de 1993 à 2005) semblait sain mais n'a pas donné les résultats escomptés en raison de la faible priorité qu'ont accordée, ces dernières années, le gouvernement et le peuple pakistanais aux enjeux de la conservation et de l'environnement. L'ACDI et le gouvernement du Pakistan ont donc décidé que l'environnement, en tant que secteur de programmes prioritaires, ne figurerait pas dans la nouvelle stratégie de développement pour le pays. De la même façon, dans le projet vedette de l'ACDI pour les Caraïbes sur le développement de capacités environnementales (ENCAPD), le groupe des donateurs a engagé moins de fonds pour l'environnement et, malgré les pressions exercées par l'ACDI, n'a pas affecté de fonds à la nouvelle Stratégie environnementale régionale mise sur pied par ENCAPD.

En dépit de ces défis, de nombreux pays partenaires ont souligné l'importance de l'environnement pour la production agricole, la santé et la réduction de la pauvreté, et ils ont par conséquent intégré la durabilité environnementale dans leurs activités de développement. Par exemple, la mise en relief de la gestion des ressources naturelles, en particulier la gestion de l'eau, est évidente dans le plan national de développement de l'Éthiopie et dans sa nouvelle Coalition en matière de sécurité alimentaire, tous deux bénéficiant de l'appui de l'ACDI. L'Agence soutient aussi l'Initiative du bassin du Nil, projet auquel collaborent neuf pays impliqués dans la gestion des ressources du bassin de ce fleuve; le projet a connu un certain progrès en matière de gouvernance et a donné des résultats concrets en matière de durabilité de l'environnement, contribuant ainsi à la paix et à la sécurité dans la région.

Principales cibles et résultats

Appuyer et promouvoir l'intégration de considérations environnementales aux politiques, aux programmes et aux projets des pays partenaires dans le but d'atteindre les ODM

- L'ACDI a joué un rôle de premier plan dans le renforcement de la gouvernance et dans la mise en œuvre de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification (CLD). L'élan que le Canada a imprimé à sa présidence à la cinquième Conférence des Parties à la CLD lui a valu les louanges de nombreux pays. Ceux-ci ont notamment souligné la détermination et le courage dont a fait preuve la CLD face à ces enjeux qui sont particulièrement importants pour l'Afrique.

- En Chine, le projet d'assainissement de la production (15,4 millions de dollars investis entre 1996 et 2006) a amené des spécialistes en politiques à contribuer à une loi en ce sens. Ces derniers ont pu émettre des recommandations relatives à la mise en œuvre de la loi et incorporer des considérations environnementales aux processus commerciaux des institutions financières chinoises.

- En Éthiopie, le Projet de renforcement des institutions et d'amélioration des techniques de collecte d'eau dans la région du Tigré contribue à renforcer les capacités d'un certain nombre d'organismes d'exploitation des eaux afin qu'ils conçoivent et mettent en œuvre des techniques de collecte d'eau durables et des plans d'irrigation à petite échelle. Le projet aide les agriculteurs à gérer ces plans de conservation de l'eau et des sols et à cultiver les terres irriguées, un ensemble d'éléments-clés pour assurer la sécurité alimentaire de la région du Tigré[42]. Les leçons retenues dans ces domaines techniques, de même que celles sur la nécessité de renforcer les capacités administratives des institutions régionales et des institutions de district, renforceront les nouvelles approches-programmes que l'ACDI applique pour le programme en matière de sécurité alimentaire, d'agriculture et de développement rural destiné à l'Éthiopie.

- Dans les Caraïbes, le Projet de planification pour l'adaptation au changement climatique dans les Caraïbes (CPACC) a permis d'obtenir des renseignements et des analyses sur les conséquences d'un changement climatique sur l'eau, la santé et l'agriculture. Un cadre de travail pour la gestion des risques climatiques a également été conçu. Plusieurs éléments de cette recherche seront incorporés au nouveau Projet d'adaptation intégrée aux changements climatiques du Fonds pour l'environnement mondial auquel contribue l'ACDI.

- Les résultats obtenus par les projets financés par le Fonds pour l'environnement mondial sont toujours essentiels à la protection, à la sauvegarde et à la gestion de l'intégrité et de la diversité de l'environnement. Le Canada s'est prononcé en faveur de l'élargissement du mandat de ce Fonds afin que sa nouvelle programmation inclue les polluants organiques persistants et la dégradation des sols.

---

42. Ces organismes d'exploitation des eaux sont le Bureau de développement des ressources hydrauliques du Tigré, le Bureau de développement de l'agriculture et des ressources naturelles du Tigré, l'Institut de recherche agricole du Tigré et l'Office de promotion des coopératives du Tigré.

Des coopératives indiennes de sylviculteurs reconquièrent des terres incultes

L'objectif à long terme de ce projet (16 millions de dollars investis entre 1993 et 2006) consiste à renforcer la capacité de l'Inde à reconquérir et à gérer ses terres incultes d'une manière durable sur les plans économique et environnemental. Le projet appuie une structure coopérative viable qui regroupe des sylviculteurs établis dans des villages faisant la promotion d'un modèle de sylviculture sociale combiné à une gestion durable de l'eau et des sols.

Les coopératives ont réussi à améliorer la qualité de l'eau souterraine et la rétention d'humidité des basses terres attenantes tout en augmentant la disponibilité de l'eau et du fourrage, et ce même en période de sécheresse. Les résultats ont été confirmés par des études de détection de changements utilisant des systèmes d'information géographique et des techniques de télédétection. En ce qui concerne les politiques, une proposition recommandant que l'accès à l'eau potable soit reconnu comme un droit fondamental par la constitution indienne a été acceptée et figure dans le *Rapport du Comité national de révision du fonctionnement de la constitution*, un organisme mis sur pied par le premier ministre du pays. La Commission de planification du gouvernement indien a également accepté des modifications éventuelles à la constitution visant à combiner écologie et gouvernance et l'organisme en fait désormais la promotion. En reconnaissance de la qualité du travail et de la gouvernance de l'homologue indien de l'ACDI, la Fondation pour la sécurité écologique, les gouvernements de trois États indiens ont demandé à la Fondation de gérer trois réserves forestières publiques, un mandat sans précédent en Inde.

Aider à renforcer la capacité de s'attaquer aux enjeux environnementaux, tels que la dégradation des sols, la désertification, le changement climatique, l'eau et l'assainissement en prenant en compte les priorités et les intérêts des femmes, des hommes, des filles et des garçons démunis

- Au Honduras, le projet Water and Sanitation de CARE aide 35 collectivités à protéger leurs petits bassins hydrographiques et à installer de nouveaux systèmes de distribution d'eau pour subvenir aux besoins en eau potable de 16 000 personnes. La santé communautaire s'est améliorée et les femmes participent activement à la mise en œuvre et à la gestion du projet. Leur statut social en est rehaussé et elles peuvent acquérir des connaissances leur permettant éventuellement de diriger d'autres projets de développement communautaire, dont certains sont générateurs de revenus.

- En Asie centrale et dans le Caucase du Sud, le Programme de formation pour la réduction des émissions de gaz à effet de serre dans le bassin de la mer Caspienne (4 millions de dollars investis entre 2002 et 2005) aide l'industrie pétrolière et gazière à concevoir des projets de réduction des émissions de gaz à effet de serre qui pourraient être financés aux termes du Protocole de Kyoto ou par l'intermédiaire de toute autre source. De plus, des séances de formation et des voyages d'études au Canada ont sensibilisé le secteur privé et le secteur public de l'Asie centrale aux politiques environnementales canadiennes.

- Le Projet d'agroforesterie pour le développement durable rural (8,5 millions de dollars investis depuis 2001) a permis de diffuser des techniques éprouvées dans ce domaine pour répondre aux besoins des agriculteurs en Zambie, au Zimbabwe, en Tanzanie, au Mozambique et au Malawi. Ces besoins concernaient la sécurité alimentaire, la faible fertilité des sols, les pénuries de fourrage, le manque de bois de chauffage causé par la déforestation et l'érosion des sols causé par des mesures de conservations insuffisantes. Jusqu'à maintenant, le projet a permis de venir en aide à plus de 200 000 agriculteurs.

- En Indonésie, deux projets financés par le Fonds canadien de développement pour les changements climatiques (FCDCC, d'une durée de cinq ans, avant-dernière année, doté

d'une enveloppe de 100 millions de dollars), soit le programme de piégeage du carbone grâce à la protection et la gestion des forêts marécageuses et le programme de gestion forestière pour le piégeage du carbone, ont soutenu une série d'activités communautaires. Le deuxième programme a également mis à la disposition des négociateurs indonésiens des renseignements sur le changement climatique qu'ils pourraient utiliser à l'occasion de rencontres internationales. Les deux programmes n'ont toutefois pas donné les résultats escomptés dans les délais imposés par le FCDCC; il faut maintenant songer à réviser leurs plans de travail.

- Dans la foulée du Sommet mondial sur le développement durable tenu à l'automne 2002, l'ACDI a intégré un certain nombre de mesures clés à sa stratégie de développement durable pour 2004-2006, notamment une nouvelle stratégie de gestion des terres embrassant la désertification, la programmation en cours pour ce qui est de l'agriculture et le changement climatique. Elle mettra également un accent spécial sur l'Afrique.

- Dans son RPP 2003-2004, l'ACDI s'est engagée à mettre à jour sa Politique environnementale en matière de développement durable de 1992. Ces travaux sont en cours d'élaboration.

- Grâce à l'appui de l'ACDI, les institutions financières internationales ont également émis des prêts pour s'attaquer aux questions environnementales. La BAsD a consenti de nouveaux prêts qui totalisent 305 millions de dollars pour financer le développement d'énergies propres et de projets de gestion des eaux usées en Chine, de projets d'assainissement et d'approvisionnement en eau dans les îles Fiji, au Pakistan, les Samoa et au Sri Lanka et d'un projet de gestion des crues en Azerbaïdjan. L'Indonésie a également reçu de l'aide pour le développement de barèmes certifiés pour les émissions de gaz à effet de serre et pour la promotion de la reforestation et du boisement.

- Dans le cadre d'un partenariat global avec le Fonds mondial pour la protection de l'environnement, l'Agence a versé 1,1 milliard de dollars à celui-ci pour le financement de 200 projets relatifs à la biodiversité pour des parcs et autres aires protégées. Le Fonds a réussi à obtenir d'autres partenaires des contributions s'élevant à 2,2 milliards de dollars pour le projet. Le volet latino-américain du programme a pour objectif d'établir des corridors biologiques reliés entre eux et d'intégrer la préservation de la biodiversité à l'agriculture, au commerce, aux investissements et à d'autres priorités de développement économique. Le Fonds mondial pour la protection de l'environnement et ses partenaires financiers ont également aidé de petits États insulaires en développement à faire face au problème des déchets rejetés par les navires. S'inspirant de la Convention internationale pour la prévention de la pollution par les navires, le Fonds a fourni de l'aide technique à 22 pays pour stimuler leur développement social et économique.

4.4 Stratégies de visant des résultats de développement durables: les résultats porteurs

Depuis la parution de l'ouvrage *Le Canada contribue à un monde meilleur : Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace* à l'automne 2002, l'ACDI a bien progressé sur

la voie de la mise en application de cet énoncé de principes. Ce dernier délimite clairement ce que l'ACDI entend par « stratégies porteuses » – des stratégies qui précisent comment, quand, où, avec qui et dans quelles conditions l'ACDI exécute ses programmes. Parmi ces stratégies fondées sur les principes de l'efficacité de l'aide établis par l'OCDE, on peut citer le recours à de nouveaux modes de programmation, le choix de la concentration sectorielle, thématique et géographique la plus appropriée et l'engagement du public.

Les partenaires canadiens, internationaux et locaux de l'ACDI jouent un rôle clé dans l'aide apportée aux groupes vulnérables lorsque des crises éclatent dans des États fragiles ou eu déroute. Même si les relations intergouvernementales résultant des programmes de l'ACDI peuvent être interrompues au cours de ces périodes de crise, les partenaires locaux de l'Agence, presque sans exception, se sentent tenus d'appuyer et de protéger les groupes vulnérables en détresse. Les organismes multilatéraux recourent à bon nombre de ces partenaires locaux pour venir en aide aux personnes les plus vulnérables.

Au cours de la prochaine décennie, l'ACDI veut adopter un mode de programmation stratégique quant à sa concentration géographique et thématique tout en restant flexible sur le plan des relations de travail avec ses partenaires et de la mise en œuvre de nouvelles approches de programmation. De nombreuses leçons ont été retenues au cours des deux dernières années. La plupart des programmes ont été recentrés pour mieux relever des défis en fonction des intérêts nationaux du Canada, de ses valeurs et des avantages comparatifs qu'il peut avoir dans les secteurs où son expertise est reconnue.

4.4.1 Orientation appropriée de la programmation

Mise en place de partenariats consensuels et collaboratifs entre l'ACDI et ses partenaires

Sans partenariats de qualité, on ne peut créer un environnement qui favorise un développement durable et efficace. Le concept de partenariat est fondé sur le principe du partage équitable des droits et responsabilités et il a des conséquences pour les donateurs qui doivent dès lors assumer un rôle nouveau dans le développement des pays partenaires. Ce concept exige également une meilleure coordination entre les partenaires pour que leurs programmes d'aide soient complémentaires et favorisent la prise en charge locale.

Si l'ACDI croit dans le partenariat, c'est que le Canada ne peut agir seul; la réalisation des Objectifs de développement du Millénaire, exige la collaboration et ça convergence des efforts de tous. En 2003-2004, plus de 40 p. 100 des décaissements de l'ACDI sont passés par des mécanismes d'aide multilatéraux comme les Nations Unies et les IFI.

Le programme de l'Afghanistan se fonde sur le rôle du Canada comme membre de la coalition contre le terrorisme, ainsi que sur le cadre/budget de développement national du gouvernement provisoire de l'Afghanistan. Les fonds de l'ACDI ont été décaissés conformément au Plan d'aide provisoire de l'Afghanistan pour 2003-2004, et continueront de l'être ainsi pour 2004-2005. La présence du Canada en Afghanistan prend la forme d'une initiative 3D – défense, développement et diplomatie – laquelle garantit la mise en œuvre d'un programme coordonné et intégré, autant avec les autres donateurs qu'avec d'autres ministères canadiens.

À titre de membre du conseil d'administration du PNUD, le Canada s'est efforcé d'en renforcer le rayonnement au sein de l'ONU en vue de surveiller l'atteinte des ODM, d'en rendre compte et de s'en faire le champion; il a en outre pris l'initiative de faire valoir les résultats atteints dans les zones « floues » de l'influence politique et du renforcement des capacités, une entreprise nouvelle et ardue. En 2003-2004, le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) – regroupant notamment le PNUD, l'UNICEF, le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et le Programme alimentaire mondial (PAM) – a publié les *Indicators for Monitoring the Millennium Development Goals: Definitions, Rationale, Concepts and Sources* afin de mieux faire comprendre les indicateurs qui permettent de mesurer l'atteinte des ODM. Des équipes nationales, y compris celle du Canada, ont été priées d'augmenter le nombre d'organismes de la société civile qui participent au processus.

L'ACDI s'est également employée, avec d'autres donateurs, à renforcer la capacité des institutions multilatérales vouées au développement d'évaluer leur efficacité et d'en faire rapport. Par exemple, l'Agence a contribué à la création au Fonds pour l'environnement mondial d'un mécanisme de suivi et d'évaluation indépendant. Elle a énormément contribué à l'élaboration du cadre de référence de l'évaluation générale des activités du Fonds qui aura lieu en 2004–2005.

Par l'entremise de l'ACDI, le Canada a continué à renforcer ses partenariats avec les organismes multilatéraux en 2003-2004. L'ACDI est un participant actif au sein du MOPAN, un réseau officieux de pays de même optique qui effectue, à l'échelle nationale, des évaluations expéditives de l'efficacité des organismes multilatéraux sélectionnés. En 2003-2004, dans le cadre de ses évaluations préliminaires en matière de santé, ce réseau a examiné les travaux de l'Organisation mondiale de la santé, de l'UNICEF, de la Banque mondiale et des banques régionales de développement dans huit pays partenaires en développement. L'ACDI joue également un rôle important dans l'évaluation de l'efficacité et des résultats atteints par le PAM.

Au Canada, l'Agence s'efforce de conclure des partenariats entre le gouvernement, la société civile et les entreprises du secteur privé pour la prestation de l'aide au développement international. En 2003-2004, l'Agence a revu les relations professionnelles qu'elle entretient avec les secteurs bénévole et privé afin de favoriser davantage le principe de la prise en charge locale, les approches axées sur les résultats et l'harmonisation. Ses nouvelles ententes de partenariat avec un groupe d'organismes canadiens bénévoles de coopération ont été conclues dans un climat de transparence, de cohésion et de collégialité accrues qui a favorisé la création de nouveaux outils de gestion. Le cadre des principes – l'un de ces outils – montre en quoi la coopération bénévole contribue à l'efficacité des pratiques d'aide au développement, y compris sur le plan de la bonne gouvernance, de l'engagement de la société civile et du public, de la prise en charge locale et du renforcement des capacités.

Avec l'aide de l'ACDI, les ONG, les coopératives, les syndicats, les associations professionnelles du Canada (y compris les médias) et les organismes du secteur privé ont continué à réagir de façon stratégique aux besoins exprimés par leurs homologues des pays en développement. L'ACDI a également continué à faire bon usage de l'expertise canadienne et à encourager la mise en réseau de ses partenaires, tant au Canada que dans les pays en

développement, en vue de créer des groupes de praticiens qui mettent en commun leurs connaissances et les leçons tirées de leur expérience.

La mise sur pied de partenariats avec les pays en développement est un processus complexe. La coordination des activités des donateurs et l'harmonisation des pratiques d'aide sont d'importants volets d'un partenariat efficace entre donateurs et pays en développement, les pays partenaires prenant l'initiative autant que possible. En 2003-2004, l'ACDI a contribué aux efforts d'harmonisation dans plusieurs pays, notamment le Ghana, où elle participe à un programme à donateurs multiples visant à fournir un soutien budgétaire à la stratégie de réduction de la pauvreté du gouvernement. Au Bangladesh, l'Agence joue un rôle important dans l'un des réseaux de coordination de donateurs les plus étendus d'Asie. Parmi les projets de collaboration de l'ACDI au Bangladesh, on peut citer : une initiative menée conjointement avec le Royaume-Uni en vue de moderniser le Conseil d'aménagement des eaux du Bangladesh, le cofinancement d'un programme de réforme juridique, de concert avec la Banque mondiale et le gouvernement du Danemark, et une initiative à donateurs multiples dirigée par l'ACDI qui vise à coordonner les mesures pour atténuer les effets de l'arsenic. L'Agence était en outre l'un des trois donateurs participant à une conférence qui a amené le GNUD à adopter le *Statement on a Common Understanding of a Human Rights Based Approach to Development Cooperation*. Ce document contribue déjà à l'émergence d'un consensus plus large sur l'intégration des principes des droits de la personne aux activités de développement des Nations Unies.

Enfin, l'ACDI continue à faire valoir la perspective canadienne du développement grâce à son leadership et à sa participation au Comité d'aide au développement de l'OCDE (CAD)[43]. L'Agence a appuyé la délégation canadienne au Sommet du G8 à Evian, en France, et elle a joué un rôle déterminant dans l'organisation de la « Conférence de Tidewater », une rencontre annuelle bien accueillie des ministres de la Coopération au développement et des dirigeants des organismes de développement. L'accueil de la ministre de la Coopération internationale au sein du groupe select Utstein[44] a créé une autre occasion de mettre de l'avant les questions de politique et de rehausser le profil du Canada dans le dossier du développement.

Mise à l'essai de nouvelles approches de programmation

Comme d'autres donateurs, l'ACDI s'éloigne de la stratégie classique qui consiste à financer des projets autonomes pour se tourner vers des programmes complets conçus et lancés par les pays partenaires et financés par un grand nombre de donateurs travaillant de concert. Cette approche

43. Un des directeurs de la Direction générale des politiques préside le réseau sur les conflits, la paix et la coopération au développement sous l'égide du CAD de l'OCDE. L'ACDI a également mis sur pied un groupe de travail sur les droits de la personne et le développement au sein du réseau sur la gouvernance du CAD.
44. Le Groupe Utstein, fondé en 1999 par les ministres du développement de la Norvège, de l'Allemagne, des Pays-Bas et du Royaume-Uni estime que pour contribuer au développement des pays pauvres, il faut absolument que les politiques des pays riches soient cohérentes (p. ex., en matière de commerce, de lutte contre la corruption, de gestion des conflits et d'aide étrangère). Les membres fondateurs du groupe se sont engagés à utiliser leur influence politique nationale et internationale pour mettre en œuvre, au sein des nations les plus riches du monde, un programme de réforme des politiques qui assure la promotion du développement, notamment en renforçant le rôle que jouent les dirigeants des pays pauvres dans la détermination de leurs propres programmes de développement. Le groupe Utstein s'est récemment penché sur une gamme de questions multilatérales, notamment la réforme de la stratégie de développement des Nations Unies. L'ACDI a été récemment invitée par le Groupe à participer à l'élaboration d'une stratégie et de plans communs de lutte contre la corruption.

« sectorielle » novatrice appliquée par les organismes de développement augmente l'efficacité de l'aide. Les stratégies d'aide fondée sur une telle approche sont axées sur des programmes complets lancés par des groupes locaux qui visent des secteurs entiers tels que l'éducation ou la santé. Les partenaires, dans ce cadre sectoriel, sont des institutions locales et des membres de la collectivité des donateurs qui partagent une vision, des objectifs et, souvent, des procédures et des systèmes communs.

Dans la mesure du possible et sous réserve des capacités et de la gouvernance dans le pays, l'ACDI recourt de plus en plus au regroupement de ses ressources dans un fonds commun qui subventionne un programme de grande portée s'adressant à l'ensemble du système éducatif, au lieu de financer un projet de formation d'enseignants, par exemple. En plus de réduire le double emploi pour les pays bénéficiaires, cela garantit en outre que n'importe quelle activité dans le secteur de l'éducation sera appuyée par un plan de portée générale. Cette stratégie plus coopérative met l'accent sur le dialogue, la coordination et des investissements stratégiques de la part de tous les partenaires.

L'ACDI contribue à un grand nombre d'approches sectorielles, y compris dans le secteur de l'éducation au Vietnam, au Mali, au Mozambique, au Burkina Faso, en Ouganda, et, récemment, au Honduras, ainsi que dans le secteur de la santé au Bangladesh et au Mozambique. L'Agence a récemment adopté des approches sectorielles dans le domaine de la santé génésique, au Guatemala et au Nicaragua.

En 2003-2004, le programme de l'ACDI au Vietnam comptait un certain nombre d'initiatives novatrices, y compris la contribution de l'ACDI à une approche sectorielle à donateurs multiples dans le secteur de l'éducation (le projet d'éducation des enfants défavorisés), un pacte de financement conjoint sous l'égide du PNUD à l'appui de la réforme de l'administration publique et un appui renouvelé à l'expansion grâce au fonds de contrepartie du fonds de services et de développement et de l'infrastructure de petite échelle dans la province Tra Vinh[45]. Le programme de l'Agence au Népal compte deux projets fondés sur de nouvelles approches de programmation : le fonds fiduciaire à donateurs multiples pour la paix et le développement géré par le PNUD et le projet à donateurs multiples « Travail rétribué en vivres » du PAM.

Le programme de l'Égypte de l'ACDI est un bon exemple de programme qui, à partir d'une approche bilatérale, de gouvernement à gouvernement, a adopté toute une variété de modes de programmation. Par exemple, un projet dans le domaine de l'éducation de la petite enfance comporte une stratégie novatrice en s'assurant la collaboration de la Banque mondiale et du ministère égyptien de l'Éducation. La participation de l'ACDI garantit que les valeurs fondamentales du Canada ont été soigneusement intégrées à l'ensemble du programme.

45. Le fonds de services et de développement et de l'infrastructure de petite échelle est une initiative décentralisée permettant à l'ACDI d'en apprendre davantage sur les relations financières des autorités centrales et provinciales.

Influence du Canada en matière d'innovation

Dans de nombreux pays partenaires, la contribution intellectuelle de l'ACDI est aussi importante que sa contribution financière, ce qui donne au Canada un haut degré d'influence et de pouvoir dans la communauté du développement. Par exemple, le Canada est considéré comme un chef de file et un pionnier de la gestion axée sur les résultats. Cette expertise a motivé une invitation à présider un groupe de travail de la Banque mondiale composé de représentants de plusieurs pays donateurs qui sont en train d'évaluer le degré de réussite des interventions de développement dans la région du Sahel en Afrique de l'Ouest.

Au Kenya et au Malawi, la contribution de l'ACDI à l'égalité entre les sexes lui a permis de tenir un rôle de chef de file parmi les donateurs. L'Agence a également pris l'initiative dans divers domaines : la réforme de la gouvernance en Indonésie, l'harmonisation des pratiques de l'aide au Vietnam, l'intervention d'experts-conseils en Égypte, l'éducation au Mali et au Nigeria et la sécurité alimentaire au Ghana et en Éthiopie. Au Bangladesh, l'ACDI préside d'importants sous-groupes du groupe consultatif local sur l'éducation et l'environnement. Le Canada a également joué un rôle de chef de file parmi les donateurs pour l'élection locale de mai 2004 au Mali en construisant des routes rurales pour renforcer la participation des électeurs, particulièrement des femmes. Même si les programmes de l'ACDI dans les Caraïbes sont régionaux, la participation de l'Agence aux rencontres de coordination a été perçue comme un geste extrêmement important puisque les programmes financés par l'ACDI se sont avérés les plus pertinents lors de la crise financière à la Dominique. L'ACDI est également un donateur important pour la coordination des efforts de la communauté internationale à Haïti où le Canada fait l'essai d'une stratégie d'intervention auprès de pays partenaires en difficulté. Cette stratégie aidera la collectivité des donateurs, non seulement à Haïti mais également dans d'autres pays en crise.

Réalisation des programmes axés sur les politiques et plus grande cohérence entre les politiques de l'ACDI et celles de ses partenaires

Dans le monde interdépendant d'aujourd'hui, les questions qui ne concernent pas l'aide, comme la criminalité internationale, la stabilité financière mondiale, la paix et la sécurité, le commerce et l'endettement, peuvent toutes avoir une incidence sur le développement. Par exemple, les restrictions d'accès au marché ou les subsides élevés pour les produits agricoles, ont coûté aux pays en développement, sous forme de pertes nettes d'exportation, plus qu'ils n'ont reçu par la voie de l'aide au développement.

De nombreux ministères et organismes gouvernementaux au Canada participent actuellement, sous une forme ou sous une autre, à des projets internationaux. La coopération interministérielle est aussi essentielle que la coopération entre les donateurs internationaux. L'ACDI s'est engagée à promouvoir la cohérence de ces politiques au sein du gouvernement du Canada et s'assure que les principaux enjeux feront périodiquement l'objet de débats, grâce à la mise sur pied de groupes de travail interministériels.

En 2003-2004, l'ACDI a également fait valoir le bien-fondé de la cohérence des politiques, avec l'aide de ses partenaires et par leur entremise. L'engagement inconditionnel de l'ACDI envers l'*Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire*, une entente-jalon signée en 2001, et les codes de bonnes pratiques encadrant le financement et le dialogue politique adoptés conjointement en 2002, démontrent l'importance que l'Agence accorde au dialogue, aux débats et à la défense des intérêts, dans le cadre de la relation qu'entretiennent le gouvernement et la société civile. Pour témoigner de son engagement envers le dialogue et la cohérence des politiques, l'Agence a organisé, en janvier 2004, une tribune sur l'éducation de base qui a rassemblé son propre personnel ainsi que des représentants des universités, des organismes des secteurs bénévole et privé et des organismes multilatéraux afin

de mettre en commun les expériences de chacun en matière d'éducation de base et d'orientations stratégiques.

Appui à la lutte contre le VIH/sida dans les Antilles

Le programme appui renforcé contre le VIH/sida dans les Antilles est un projet essentiellement réactif et sa progression est un bon exemple de la façon dont l'ACDI obtient des résultats en répondant aux besoins de ses pays partenaires. Grâce à cette initiative, l'ACDI a augmenté sa présence sur le terrain et amélioré ses relations avec les organisations locales. L'Agence a également conclu de nouveaux partenariats avec des organisations régionales qui n'avaient jamais conclu d'ententes de partenariat avec le programme des Antilles du Commonwealth (p. ex., le Conseil des Églises des Caraïbes). En outre, le programme en question contribue à un important partenariat coopératif – le Pan Caribbean Partnership Against HIV/AIDS in the Caribbean. Néanmoins, les partenaires antillais ont souvent trouvé difficile, en raison d'une limite de capacités, de faire des propositions de qualité dans les délais requis, une situation qui milite en faveur de l'élaboration de programmes mieux adaptés aux besoins locaux.

Facilitation de la prise en charge locale

La prise en charge locale est un volet important et un facteur déterminant du succès des programmes de coopération au développement, et elle fait partie intégrante de tous les programmes de l'ACDI. La prise en charge locale signifie que les gouvernements et leurs pays partenaires décident de leur propre mode de développement. Leurs priorités, et non celles des donateurs, doivent prévaloir dans tous les programmes de développement. Les pays partenaires doivent donc assumer la gestion des ressources humaines et financières requises selon leurs plans et leurs activités de développement.

Les mesures prises pour concrétiser la prise en charge locale dans les pays en développement sont multiples à l'ACDI. Elles peuvent avoir une incidence sur la façon dont l'Agence planifie ses interventions ou choisit ses méthodes de renforcement des capacités des organismes de la société civile au sein des pays partenaires. L'Agence s'efforce d'améliorer sa propre capacité de soutien à la prise en charge locale. Dans ce domaine, l'ACDI a été au-delà des attentes soulevées dans son RPP et a atteint des résultats marquants, particulièrement avec les pays africains. Pour de nombreux pays, leur cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP) est le plan de développement national qui pose les assises de la coopération au développement de donateurs comme le Canada et la Banque mondiale. Compte tenu de l'approbation des nouvelles lignes directrices de l'ACDI pour les cadres de programmation-pays (CPP), tous les nouveaux plans nationaux, au sein de l'Agence, doivent refléter fidèlement les priorités des pays partenaires et être axés sur les plans nationaux de réduction de la pauvreté. En Éthiopie, le nouveau CPP de l'ACDI, approuvé en 2004, est étroitement aligné sur le CSLP du gouvernement de l'Éthiopie, à savoir le programme de développement durable et de réduction de la pauvreté. Le CPP de l'ACDI pour l'Éthiopie est fondé sur l'élaboration de documents analytiques et sur de longues consultations auprès des autorités éthiopiennes, de la société civile, d'autres donateurs et d'autres ministères et intervenants canadiens. De plus, le nouveau CPP quinquennal pour le Mozambique, élaboré en 2003-2004 et officiellement approuvé en avril 2004, reflète les objectifs généraux du CSLP pour ce pays, à savoir le plan d'action axé sur la réduction de la pauvreté absolue.

Au cours de l'exercice 2003-2004, une vérification du Programme panafricain de l'ACDI a souligné sa contribution primordiale à la politique de renforcement de l'efficacité de l'aide de l'Agence en Afrique. Puisque son cadre de programmation a été approuvé en octobre 2001, le

Programme panafricain a permis d'améliorer de façon marquée la capacité de plusieurs organismes régionaux, dont le forum pour la recherche agricole en Afrique et la Fondation africaine pour le renforcement des capacités.

Le renforcement de la capacité des partenaires de l'ACDI de planifier et de gérer leurs propres programmes de développement est un autre élément clé militant en faveur de la prise en charge locale dans le domaine du développement. En 2003-2004, l'ACDI a continué dans la mesure du possible à appuyer directement le travail des organisations locales. Au Malawi, l'ACDI a donné la formation requise pour intégrer le principe de l'égalité entre les sexes aux programmes de développement afin que ses partenaires locaux puissent mieux tenir compte de ce principe dans les activités de développement rural appuyées par l'Agence.

De nombreux autres programmes de l'ACDI appuient l'élaboration de CSLP pour les pays qui ne les ont pas encore rédigés. Au Honduras, le programme bilatéral de l'ACDI, Pro-Mesas, approuvé en 2001, a depuis lors mis le CSLP du Honduras à l'avant-plan de ses préoccupations. Dans l'esprit de la prise en charge locale, la stratégie est cohérente dans ses principes et sa programmation stratégique. Le CPP de l'ACDI en faveur du Pérou est étroitement aligné sur le plan national du gouvernement pour 2004-2008. Le plan de l'ACDI pour le Pérou contribue à renforcer les capacités nationales et la prise en charge grâce à une série de fonds gérés localement qui répondent directement aux besoins des Péruviens (p. ex., le fonds de l'ACDI pour la démocratie, le fonds pour la réforme des politiques publiques et du secteur public, le fonds canadien pour l'éducation péruvienne, le fonds pour l'égalité entre les sexes et le Fonds canadien d'initiatives locales).

4.4.2 Concentration sectorielle et thématique appropriée

Le lancement en 1999 de « Les priorités de développement social de l'ACDI: Un cadre d'action » a été une étape importante vers l'adoption par l'Agence d'une plus grande concentration sectorielle. Elle s'y engageait à doubler ses investissements dans le domaine du développement social au cours des cinq années à venir. À la fin de 2003-2004, l'ACDI était en bonne voie de respecter ses engagements en matière de dépenses dans les quatre secteurs de développement social identifiés comme cibles en 1999 : la protection des enfants, la santé et la nutrition, le VIH/sida et l'éducation de base.

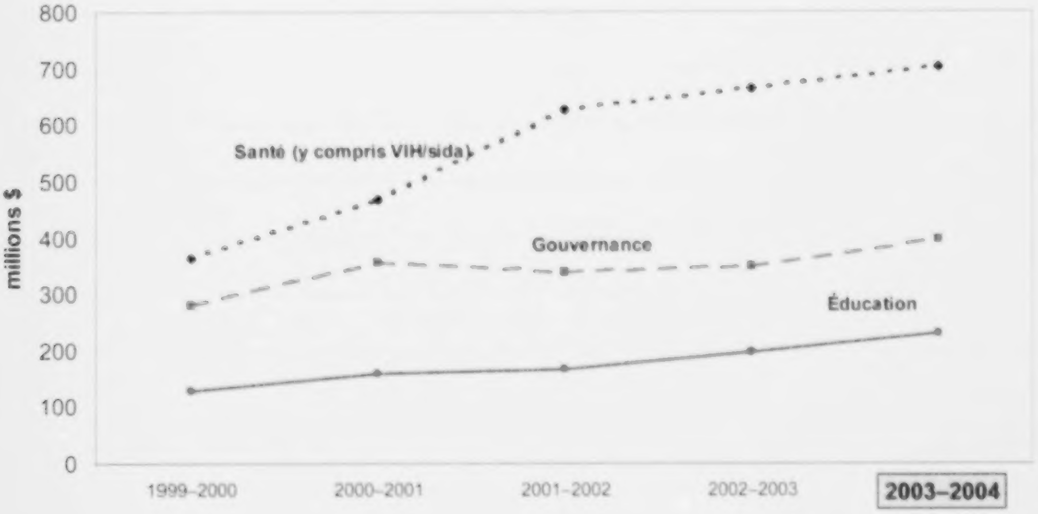
Suite à la publication de sa politique de renforcement de l'efficacité de l'aide en 2002, l'ACDI a commencé à concentrer ses interventions sur un nombre limité de secteurs et de thèmes afin d'en maximiser l'incidence, de mieux répondre aux priorités des pays partenaires et de renforcer la capacité du Canada d'exercer un changement. Dans ses neuf pays de concentration, par exemple, l'ACDI concentre de plus en plus sa programmation sur deux à quatre secteurs d'intervention clés plutôt que sur cinq ou six, comme elle le faisait auparavant.

Les principaux secteurs d'intervention de l'ACDI sont, selon les pays, la santé (y compris le VIH/sida), l'éducation, la protection des enfants, le développement du secteur privé, l'agriculture, l'approvisionnement en eau et la gouvernance (y compris la sécurité). L'appui à la viabilité de l'environnement et l'égalité entre les sexes sont des thèmes transversaux. L'ACDI réduit également le nombre de secteurs de programmation dans les pays et les régions qui ne sont

pas des pays ou des régions de concentration. Dans les Balkans, par exemple, le nombre de secteurs visés est passé de 57 à 15 et le programme est de mieux en mieux ciblé.

Le diagramme suivant illustre la croissance des décaissements de l'ACDI dans les secteurs clés de la santé, de la gouvernance et de l'éducation au cours des cinq dernières années.

Figure 5 : Décaissements de l'ACDI en matière d'aide dans les trois secteurs prioritaires, de 1999-2000 à 2003-2004



En 2003-2004, l'Agence a élaboré un certain nombre de politiques et d'instruments susceptibles d'accroître sa concentration dans les secteurs clés. Par exemple :

- L'ACDI a mis en application sa nouvelle politique sur l'agriculture intitulée *L'agriculture au service du développement rural durable*, et publié une nouvelle politique et un plan de mise en œuvre pour le développement du secteur privé -- *Multiplier les possibilités grâce au développement du secteur privé*.

- L'ACDI a continué à poser les assises d'une stratégie de renforcement des capacités commerciales et d'assistance technique fondée sur son expérience croissante de la programmation dans ce domaine.

Pour un grand nombre de programmes, l'ACDI a réévalué les portefeuilles de projets en ce qui a trait à l'égalité entre les sexes et de l'analyse fondée sur le sexe des personnes. Des stratégies de promotion de l'égalité entre les sexes font maintenant partie de la planification de la majorité des initiatives de ses directions générales. Par exemple, en Égypte, l'ACDI s'efforce d'intégrer à sa programmation le principe de l'égalité entre les sexes en appliquant une toute nouvelle stratégie de promotion. Des outils, comprenant un formulaire d'évaluation de l'égalité entre les sexes, un cadre d'intégration du principe de l'égalité entre les sexes et une publication à ce sujet et le

renforcement des capacités commerciales, ont été préparés pour renforcer la capacité de l'Agence d'intervenir dans ce dossier. Un cadre ministériel d'évaluation des résultats de la politique d'égalité entre les sexes a également été élaboré et est actuellement mis à l'essai.

L'ACDI a également tenu compte des tendances actuelles et répondu aux nouveaux besoins des pays partenaires, notamment :

- guerre ou conflit civil : en augmentant le budget affecté à la consolidation de la paix et à la prévention des conflits, avec une concentration particulière sur l'Afrique (45 millions de dollars investis pour 2003-2004);

- sécurité mondiale : en continuant à coordonner ses interventions et à collaborer avec d'autres ministères aux opérations internationales et multinationales de sécurité, particulièrement en Irak, en Afghanistan, à Haïti, au Moyen-Orient et en Afrique, et à la lutte contre le terrorisme en général; l'ACDI fait également partie d'un groupe de travail interministériel sur la sécurité des personnes, la consolidation de la paix et le déploiement des forces de police civile; le défi, dans ce secteur, est de limiter les interventions afin d'en maximiser les retombées et l'efficacité;

- en participant au groupe de travail interministériel sur l'Arrangement sur la police civile au Canada, dont le mandat est de répondre aux demandes des Nations Unies et des organismes multilatéraux pour appuyer les opérations de maintien de la paix, ainsi qu'en participant à un comité directeur des sous-ministres adjoints qui fournit des conseils à des ministres (AEC, ACDI et Sécurité publique et de la protection civile).

4.4.3 Concentration géographique appropriée

Présence accrue de l'ACDI dans un petit nombre de pays et d'institutions

En 2003-2004, l'ACDI a continué à étendre et consolider ses interventions dans les pays les plus pauvres d'Afrique. Dans son budget de février 2003, le gouvernement du Canada s'est engagé à doubler son aide au développement d'ici 2010[46]. Au moins 50 p. 100 de cette augmentation sera consacrée à l'Afrique pour une aide totale d'environ 6 milliards de dollars répartie sur les cinq années a venir. Dans sa politique sur le renforcement de l'efficacité de l'aide (2002), l'ACDI s'est engagée à renforcer sa programmation dans certains pays les plus pauvres de la planète et elle a sélectionné un groupe initial de neuf pays (le Bangladesh, la Bolivie, l'Éthiopie, le Ghana, le Honduras, le Mali, le Mozambique, le Sénégal et la Tanzanie) qui recevait davantage de ressources dans un nombre limité de secteurs[47]. Il s'agit de pays à faible revenu qui se sont engagés à réduire la pauvreté, à utiliser l'aide de manière efficace et à améliorer la gouvernance tout en respectant les droits de la personne et en mettant un terme à la corruption.

46.Voir www.fin.gc.ca/budtocf/2003/budlistf.htm
47. Voir www.acdi-cida.gc.ca/aide-efficace

Le Fonds canadien pour l'Afrique

Le Fonds canadien pour l'Afrique[48], doté d'une enveloppe de 500 millions de dollars et institué au Sommet du G8 à Kananaskis (Alberta) en 2002, a pour objet de soutenir le Plan d'action du G8 pour l'Afrique[49] et le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique, un plan élaboré pour les Africains afin d'éradiquer la pauvreté sur ce continent.

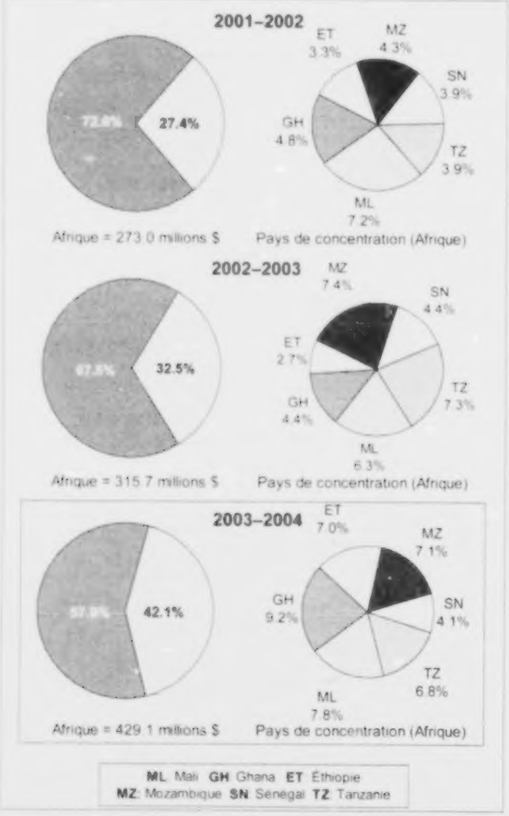
En 2003-2004, dans le cadre du Fonds canadien pour l'Afrique, on a enregistré un certain nombre de résultats tout en continuant à renforcer les relations avec les partenaires clés et en mettant en œuvre des projets fondés sur la prise en charge locale par les Africains et sur la coordination entre les donateurs. Voici les points saillants :

- Un soutien a été accordé à l'Union africaine[50] pour des missions d'observation militaires non armées au Burundi et aux Comores. Des fonds canadiens ont également été versés à l'Union africaine aux fins d'utilisation au Darfour (Soudan) et pour la nomination d'un représentant spécial de l'Union africaine pour la protection des civils dans les conflits armés, dans le but de défendre et de promouvoir la protection des populations touchées par la guerre en Afrique, plus particulièrement les femmes et les enfants.
- L'Initiative internationale pour un vaccin contre le sida (IAVI) renforce l'expertise et les établissements de recherche de l'Afrique en vue de permettre la création de vaccins suffisamment efficaces pour lutter contre les souches de VIH présentes en Afrique. En novembre 2003, les premiers volontaires ont été immunisés dans le cadre de deux essais de vaccins contre le sida en Afrique du Sud, coparrainés par l'IAVI.
- L'Initiative de paix et de sécurité en Afrique de l'Ouest appuie, par le biais du Centre Pearson pour la formation en maintien de la paix, l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de formation au Centre international Kofi Annan de formation aux opérations de maintien de la paix à Accra (Ghana), programmes destinés au personnel militaire de l'Afrique de l'Ouest et aux civils qui participent à ces opérations. Le Centre Pearson a offert le cours inaugural au Centre Kofi Annan en novembre 2003 sur les thèmes du désarmement, de la démobilisation et de la réintégration.
- Le Programme de renforcement des institutions parlementaires Afrique-Canada appuie une vaste campagne de lutte contre la corruption. L'influence du programme prend de l'ampleur, des sections nationales du Réseau des parlementaires africains contre la corruption étant créées sur tout le continent, ce qui permet aux dirigeants africains de mettre en commun les leçons tirées de l'expérience en abordant d'importants problèmes de gouvernance comme la corruption, la transparence des gouvernements, la participation des citoyens et le financement des partis politiques.

L'ACDI concentre également ses interventions dans des régions et des pays particuliers. Ainsi, en Asie centrale et en Transcaucasie, l'ACDI intervient dans deux pays : le Tadjikistan et la Géorgie. En Europe orientale, elle concentre sa programmation dans un petit nombre de pays prioritaires, notamment la Bosnie-Herzégovine, la Russie, la Serbie-Monténégro (y compris le Kosovo) et l'Ukraine. Elle se démarque ainsi radicalement de ses interventions passées qui, aussi récemment qu'en 2001, couvraient 28 pays. En Chine, l'Agence agit dans la partie occidentale du pays où la pauvreté est encore endémique. La région tire de l'arrière par rapport au reste du pays pour ce qui est du développement économique et social et de l'atteinte des ODM.

48. Voir www.acdi-cida.gc.ca/fondscanadienafrique
49. Voir www.g8.gc.ca
50. Voir http://africa-union.org

Figure 6 : Répartition des décaissements des directions générales bilatérales de l'ACDI dans les pays de concentration africains



Pays en voie de graduation

Dans le contexte du cadre de reclassement des programmes-pays de la Direction générale de l'Asie, le reclassement de la Malaisie et de la Thaïlande se fonde sur le fait que ces pays sont devenus des pays à revenu intermédiaire et qu'ils ont obtenu un indice du développement humain qui témoigne de progrès marqués sur le plan social. Ces facteurs, qui ont eu pour effet de réduire considérablement la pauvreté, laissent entendre que ces pays peuvent poursuivre leur développement sans l'aide directe du Canada. La Malaisie a été reclassée en 2003-2004 pour ce qui est de l'aide canadienne bilatérale. La Thaïlande, qui compte sur une économie industrielle dynamique, a joué un rôle clé au sein de l'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est et dans la région. Elle sera reclassée en 2004-2005 en ce qui a trait à l'aide bilatérale. Un projet de transition mis en œuvre en Thaïlande par l'ACDI prendra fin l'année suivante.

Le 1er mai 2004, le programme de l'ACDI en Europe centrale et de l'Est a franchi une étape importante lorsque dix pays se sont joints à l'Union européenne. Huit de ces nouveaux membres (la République tchèque, l'Estonie, la Hongrie, la Lettonie, la Lituanie, la Pologne et la Slovénie et la Slovaquie), qui ont tous bénéficié de l'assistance technique canadienne à partir de 1989, se sont maintenant affranchis de la relation donateur-bénéficiaire qu'ils entretenaient avec le

Canada. À compter du 1er avril 2005, tout financement de l'ACDI au profit de ces pays cessera. L'aide publique au développement pour le programme de l'Europe centrale sera maintenue, ce qui permettra de fournir principalement un financement conjoint pour des projets de développement dans d'autres pays. L'ACDI identifiera d'autres pays à être reclassés ainsi que des pays dans lesquels elle concentrera sa programmation au cours des prochaines années.

4.4.4 Participation active des Canadiens

Perception améliorée de la valeur, de l'efficience et de l'efficacité des programmes d'aide publique au développement

L'ACDI a continué de promouvoir une meilleure compréhension du public et un soutien accru relativement aux enjeux du développement, et elle a aidé à mieux faire comprendre la nature et l'importance stratégique de la participation du Canada au développement des pays défavorisés.

Des efforts considérables ont été déployés pour améliorer le site Web de l'ACDI, qui a attiré 2,2 millions de visiteurs, ce qui représente une augmentation de 14 p. 100 par rapport à l'année précédente. Parmi ces améliorations destinées à permettre à l'ACDI de mieux répondre aux besoins des Canadiens en information sur le programme d'aide du Canada et sur les enjeux mondiaux figurent une refonte totale de la page d'accueil et de la Zone jeunesse, l'addition d'une base de données sur les projets de l'Agence, et l'ajout d'une nouvelle section intitulée « Les Canadiens contribuent à un monde meilleur » ainsi qu'une série de profils de particuliers et de groupes qui travaillent dans les pays en développement.

Les programmes et outils de communication de l'ACDI, y compris les relations avec les médias, les expositions, le site Web de l'ACDI, les publications et le Programme d'information sur le développement ont servi à informer les Canadiens et à les tenir au courant des événements en Afghanistan, en Irak et en Haïti en 2003-2004, ainsi qu'à les sensibiliser aux défis auxquels fait face l'Afrique et aux initiatives que le Canada finance pour relever ces défis.

Informer les Canadiens sur les réalisations du Canada en Afghanistan

En plus d'afficher sur le site Web du gouvernement du Canada des informations actuelles sur les contributions canadiennes en Afghanistan en matière de diplomatie, de défense et de développement, l'ACDI a appuyé une série d'initiatives destinées aux médias et en matière de communications pour sensibiliser les Canadiens. Des séances d'information et des visites de projets sur le terrain ont été organisées pour l'émission *The National* de CBC, qui a été diffusée en direct de Kaboul en février 2003. L'initiative Journalisme et développement de l'ACDI a permis à trois journalistes de se rendre compte personnellement de la situation en Afghanistan, ce qui a occasionné une couverture approfondie de la presse écrite et des médias de la télévision dont ont bénéficié 16 millions de Canadiens. L'initiative Médias de masse de l'Agence a appuyé la production d'articles sur l'éducation des filles en Afghanistan. Publiés dans la magazine *Owl*, ces articles ont été lus par des enfants canadiens. L'initiative a aussi appuyé la production d'un documentaire, diffusé sur le réseau SCN, relativement aux travaux d'une coalition d'organisations canadiennes et musulmanes (le Comité central mennonite et la Société iranienne du Croissant Rouge) visant à doter de membres artificiels des Afghans mutilés pendant la guerre. Enfin, le programme de l'ACDI intitulé « Les Canadiens contribuent à un monde meilleur » a souligné les réalisations de neuf Canadiens en Afghanistan sur son site Web et lors d'expositions publiques.

Dans ses initiatives en matière de communications, l'Agence a continué de chercher à rejoindre les jeunes. Dans le cadre de l'Initiative Le monde en classe, on a continué d'appuyer la

préparation et la fourniture de ressources éducatives destinées aux élèves et aux enseignants canadiens. Par exemple, l'Initiative a permis d'aider la Banque de céréales vivrières du Canada et l'École secondaire Sisler de Winnipeg à mettre au point et à offrir un programme d'études secondaires de dix unités intitulé « Réfugiés et exilés : une perspective canadienne ».

L'ACDI est également intervenue sur le plan stratégique grâce à ses bureaux régionaux dans la région du Pacifique, les provinces de l'Atlantique et les Prairies, afin de sensibiliser davantage le public canadien au programme d'APD du Canada et d'accroître la participation aux activités financées par l'ACDI. Des bulletins mensuels, des séances d'information avec des organisations communautaires, des consultations régionales : voilà certaines des initiatives mises en œuvre par les bureaux régionaux pour améliorer la communication entre l'ACDI et ses partenaires canadiens.

L'ACDI a également eu la chance de pouvoir compter sur les ressources du conseiller spécial sur les enfants touchés par la guerre auprès de l'ACDI, le lieutenant-général à la retraite Roméo Dallaire *(voir l'encadré qui suit)*. Le travail du général Dallaire a permis à l'Agence de protéger les enfants marginalisés dans le monde entier, de mobiliser les Canadiens et de les sensibiliser au sort des enfants touchés par les conflits armés.

Sensibiliser les Canadiens : le général Dallaire, conseiller spécial sur les enfants touchés par la guerre

Depuis que le général Dallaire a été nommé conseiller spécial sur les enfants touchés par la guerre auprès de l'ACDI et de la ministre de la Coopération internationale en 2001, il s'est adressé à plus de 15 000 Canadiens lors de plus de 100 événements organisés partout au pays, a accordé d'innombrables entrevues et a été cité dans un grand nombre de reportages des médias locaux, régionaux et nationaux. Le général Dallaire a sensibilisé davantage les Canadiens au sort des enfants touchés par la guerre – en s'adressant autant à des élèves du secondaire, à des étudiants dans les universités, à des universitaires, au personnel des ONG et à des représentants du secteur privé – et a amené des Canadiens à participer aux activités de leurs collectivités et au-delà. Comme l'a déclaré un enseignant du secondaire, le général Dallaire a réussi à personnaliser la politique étrangère canadienne et à la rendre vivante aux yeux des élèves. Après la visite du général, le directeur d'une école a fait savoir que les élèves avaient lancé une campagne de financement pour aider les enfants dans un pays en développement et s'étaient impliqués davantage dans les activités d'Amnistie internationale. Dans une autre école, des élèves qui étaient trop jeunes pour participer au concours *Papillon 208*[51] de l'ACDI ont été inspirés par les propos du général Dallaire et ont créé leur propre version du concours. Ils lui en ont fait part directement au cours d'une présentation publique touchante qui a eu lieu à l'ACDI au printemps de 2004.

Grâce à ses partenaires du secteur bénévole canadien – les ONG, les universités, les collèges, les syndicats et les associations professionnelles – l'ACDI a mis en application la dernière édition de sa Stratégie d'engagement du public et de son Plan d'action 1999-2003. Les activités des partenaires visaient les populations canadiennes de leurs régions respectives et, dans certains cas, plusieurs régions du pays. Grâce à cet effet multiplicateur, les activités d'engagement du public ont permis d'atteindre et d'informer un grand nombre de Canadiens sur les enjeux du développement international.

Le Fonds autonome de projets d'engagement du public de l'ACDI a permis d'aider des ONG canadiennes à favoriser une meilleure compréhension et un plus grand appui de la part du public, dans toutes les régions du Canada, à l'égard du programme canadien d'aide internationale. Les

51. www.butterfly208.org

ONG ont abordé des questions comme le commerce équitable, la participation des jeunes autochtones, le VIH/sida et l'agriculture.

L'ACDI a appuyé les travaux des conseils provinciaux et régionaux pour la coopération internationale en contribuant au renforcement de la capacité des organisations membres de réaliser de meilleurs projets d'engagement du public. Grâce à leurs réseaux, les conseils ont réussi à toucher de nouveaux auditoires tels que les associations d'enseignants et les groupes communautaires et à souligner l'importance de la contribution du Canada au développement durable.

Renforcement de la participation du public à la coopération au développement international

Lors d'un récent sondage d'opinion publique mené par Environics Research Group, huit Canadiens sur dix ont déclaré avoir posé au moins un des gestes suivants au cours de la dernière année : donner de l'argent à des organismes de développement, acheter des produits équitables, devenir membres d'organismes de développement, participer à une campagne ou à une manifestation afin de défendre les intérêts des populations dans les pays pauvres. Le renforcement de la participation du public à la coopération au développement a été reconnu comme un important facteur de renforcement de l'efficacité des interventions de l'ACDI, comme en témoigne la Stratégie d'engagement du public 2001-2003 de l'Agence qui est sur le point d'être renouvelée avec l'apport d'une vaste gamme de partenaires externes.

L'engagement des jeunes est une priorité pour l'ACDI et, à ce titre, l'Agence continue à gérer le Programme de stages internationaux pour les jeunes qui fait partie de la Stratégie emploi jeunesse[52] du ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences. Des centaines de stagiaires, leurs organismes parrains et l'ACDI ont continué, en 2003-2004, à bénéficier de ce programme qui offrait aux stagiaires et aux jeunes professionnels, de même qu'aux organismes parrains et aux organismes d'accueil, une expérience de portée internationale.

L'ACDI a également coparrainé, en 2004, le lancement des appels globaux des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest. Ce lancement, première intervention de l'ACDI à titre d'organisme d'accueil, a sensibilisé les médias, le public et les institutions aux questions humanitaires. Les ministres de l'ACDI et d'AEC, des parlementaires, de hauts représentants des Nations Unies et des représentants des organismes humanitaires canadiens y ont participé. Les médias nationaux ont réalisé de nombreux reportages sur le sujet.

En 2003-2004, l'ACDI a tenu un certain nombre de consultations publiques tout en élaborant ses nouveaux CPP pour ses programmes au Vietnam, en Éthiopie, au Mozambique, au Rwanda, dans les Balkans, au Bangladesh, à Haïti, en Indonésie et en Bolivie. L'Agence élabore des plans de consultation du public sur les stratégies de développement au Pérou et sur les programmes régionaux destinés à la Communauté des Caraïbes (CARICOM).

52. www.rhdcc.gc.ca/fr/dgpe/ij/pej/commun/guidef.shtml

4.5 Sommaire des résultats de gestion

Les approches et les cadres de gestion – dans les domaines de la gestion des ressources humaines; du savoir, de l'information et de la technologie; de la planification stratégique et de l'affectation des ressources; des procédés de gestion et des activités de soutien – constituent les assises des stratégies porteuses de l'ACDI et de la réalisation de ses objectifs stratégiques en matière de coopération et de développement international. Ces approches et ces cadres sont déterminants pour la mise en œuvre de l'Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace de l'ACDI, dans un monde en rapide évolution. Ils donnent également à l'ACDI les moyens de mettre en place l'augmentation soutenue la plus importante de son budget d'aide depuis plus de 10 ans, soit une augmentation annuelle de 8 p. 100 à compter de 2002-2003.

Ces dernières années, le personnel de l'ACDI est devenu un groupe plus diversifié et plus axée sur les connaissances. En outre, l'ACDI est devenue une organisation plus efficace, axée sur le savoir. Cette transformation est attribuable au renforcement des capacités de son personnel en matière d'élaboration de politiques et d'analyse, et à l'établissement de nouveaux comités ou à la dynamisation d'anciens comités appuyant le processus décisionnel dans les domaines des ressources financières, des ressources humaines, des connaissances, des politiques, de la gestion de l'information et de la technologie de l'information.

Au cours de 2003-2004, l'Agence a affiché un excellent rendement financier, non seulement en raison de l'utilisation maximale du budget d'aide et de l'amélioration du contrôle des coûts d'exploitation, mais également en raison de la réaffectation efficace du budget en fonction des priorités du gouvernement du Canada. L'ACDI a élaboré de nouveaux principes de gestion des ressources, un système de gouvernance organisationnelle et l'examen des fonctions services ministère, en plus de veiller à ce que le budget de fonctionnement soit constamment aligné sur le budget d'aide, à la lumière du caractère changeant des priorités en matière d'aide. Ce nouveau régime de gestion constitue une stratégie exhaustive à long terme destinée à assurer la gestion efficace des ressources au sein de l'ACDI. L'Agence a aussi conçu un cadre de travail dans le but d'élaborer un plan d'action pour son initiative de gestion moderne intégrée, de le mettre en œuvre, d'en surveiller la progression, d'en faire le rapport, et de remplir les failles dans ses pratiques de gestion.

Dans l'ensemble, les résultats de gestion de l'ACDI se sont nettement améliorés en 2003-2004, par rapport aux années antérieures, particulièrement sur les plans du rendement financier, des capacités analytiques, de la gestion du savoir et de la gouvernance organisationnelle. En dépit de ces réalisations, des défis demeurent. Dans l'encadré suivant, on décrit quelques-unes des leçons apprises en 2003-2004 à la Direction générale de l'Afrique et du Moyen-Orient (DGAMO) de l'ACDI. Il convient de noter que d'autres directions générales partagent bon nombre de ces idées.

Leçons apprises de la Direction générale de l'Afrique et du Moyen-Orient

Le changement le plus important qu'a connu la DGAMO a été la rapide et forte augmentation du budget d'aide, qui est passé de 267 millions de dollars en 2000-2001 à 730 millions de dollars en 2004-2005, et qui continuera de s'accroître dans l'avenir par suite d'une hausse de 8 p. 100 du budget de l'APD, dont la moitié est réservée pour l'Afrique. Cette croissance pose un défi de taille. Étant donné que l'APD du Canada avait chuté au cours des 10 années précédentes, des efforts particuliers ont été nécessaires pour faire comprendre les répercussions que cette croissance a entraînées sur la gestion de la Direction générale, les budgets, la charge de travail et le personnel.

Compte tenu de la nouvelle politique de l'Agence en matière d'efficacité de l'aide, de l'importance de l'Afrique et des objectifs nouvellement établis en matière de programmes, il était devenu crucial pour la Direction générale de s'assurer de la conception opportune de projets et de l'atteinte de résultats sur le plan du développement. Parmi les deux succès clés de la Direction générale, mentionnons : 1) la capacité à établir des liens entre les priorités de l'Agence et les budgets opérationnels des directions générales, appuyée par un solide cadre de responsabilisation en matière de gestion; 2) le renforcement de la présence de l'ACDI sur le terrain.

L'harmonisation du budget opérationnel de l'Agence en fonction de l'importance accordée à l'Afrique a permis à l'ACDI d'affecter les ressources de la Direction générale en fonction de cibles très précises, et de s'efforcer de procéder à la très importante réaffectation interne de son budget opérationnel. Il est devenu évident que le personnel devait acquérir de nouvelles connaissances et compétences. L'Agence y a remédié en concevant des cours de formation en gestion financière et en gestion des contrats, en créant de nouvelles approches en matière de programmation, en appuyant l'harmonisation et la coordination des donateurs et en utilisant des études de cas propres aux directions générales, tout en aidant les services organisationnels à améliorer les instruments utilisés à l'échelle de l'Agence.

Maintenant qu'un nombre croissant de partenaires donateurs sont décentralisés ou établis dans les régions, et que des discussions sur les politiques ont lieu sur le terrain, DGAMO dispose d'un nombre grandissant de professionnels hautement qualifiés, recrutés sur place, qui constituent le lien essentiel entre les connaissances et contacts locaux et les connaissances, les politiques et les processus de l'ACDI. Bien que la Direction générale ait augmenté le nombre de ses employés sur le terrain dans ses six pays de concentration, elle s'est rendu compte que le renforcement de la présence sur le terrain ne signifiait pas seulement un accroissement de personnel, mais plutôt de faire les choses différemment, ainsi qu'avec de nouvelles approches et de nouveaux outils de programmation.

Pendant cette période de croissance et de transition, l'ACDI a encore des défis à relever et des choses à régler, notamment l'amélioration de la définition des rôles du personnel sur le terrain et de celui de l'administration centrale, des responsabilités et des comptes à rendre; l'augmentation de la formation sur le terrain; l'amélioration et l'accroissement des services normalisés du ministère des Affaires étrangères, qui doivent faire l'objet d'un suivi.

4.5.1 Planification stratégique et affectation des ressources

Résultat stratégique	Priorités/Résultats intermédiaires	Exemples d'indicateurs/Résultats immédiats
Planification stratégique et affectation des ressources	• Alignement stratégique des priorités en matière de planification, des rapports et de l'affectation des ressources	• Nouveau cadre de gestion du budget d'aide • Utilisation de plans de travail chiffrés

L'ACDI a obtenu un rendement financier digne de mention en 2003-2004, puisqu'elle a consacré 99,96 p. 100 de son pouvoir de dépenser aux subventions et aux contributions. Fait digne de mention également, l'Agence a pu réaffecter efficacement une somme de 40 millions de dollars de son budget d'aide en fonction des grandes priorités gouvernementales. Au terme de l'analyse des facteurs de coûts qui influencent ses coûts opérationnels, les dépenses de fonctionnement de l'ACDI, en pourcentage du total des coûts, ont diminué, passant de 10,12 p. 100 en 2002-2003 à 8,72 p. 100 en 2003-2004. Une telle rationalisation est d'autant plus impressionnante qu'elle a coïncidé avec une réaffectation de 16 millions des 200 millions de dollars du budget de

fonctionnement de l'ACDI pour respecter les nouvelles priorités d'aide du gouvernement du Canada à l'étranger, ainsi qu'avec une hausse des besoins financiers pour soutenir les dépenses en matière de GI/TI, de gestion des ressources humaines et des services d'accommodation et de sécurité. L'exercice de réaffectation des 40 millions de dollars est décrit dans l'encadré qui suit.

Mise en œuvre des engagements du gouvernement du Canada en matière de réaffectation

Dans le cadre des efforts faits par le gouvernement du Canada pour rediriger les fonds des programmes vers de nouvelles priorités, l'ACDI a dû réaffecter une somme de 40 millions de dollars annuellement du budget de ses programmes. La majeure partie de cette somme a été affectée à l'aide à la reconstruction de l'Irak, que le gouvernement du Canada a désigné comme étant une priorité; elle sera injectée dans ce pays pour les deux prochaines années.

Pour déterminer les secteurs d'activités à supprimer, l'ACDI a examiné attentivement ses dépenses actuelles et prévues. En outre, tout en tentant de préserver l'intégrité du programme d'aide au développement du Canada, l'Agence a fondé son choix sur les critères suivants : la pertinence et l'utilité des programmes, la qualité de la gouvernance dans les pays partenaires, la possibilité d'utiliser les fonds consacrés aux pays en voie de graduation, et la possibilité d'éliminer le double emploi et la redondance. L'engagement du gouvernement du Canada à affecter la moitié des nouveaux fonds de développement à l'Afrique est toujours respecté, de même que les dispositions du programme d'aide à la coopération avec le monde des affaires, programme aligné sur la priorité du gouvernement du Canada de favoriser le développement du secteur privé.

La réaffectation des fonds a permis à l'ACDI de concentrer davantage son aide. Les leçons apprises tirées de cette expérience orienteront les prochains exercices de réaffectation et donneront les moyens à l'ACDI de continuer à répondre efficacement, et à point nommé, aux nouvelles priorités comme l'Irak et Haïti. Cependant, il est évident que, pour poursuivre dans cette voie, il faudra faire des choix importants, avec les conséquences que cela suppose.

L'Agence a révisé la structure, le mandat et la composition de ses comités[53], dans le but d'améliorer son cadre de responsabilisation et son processus décisionnel internes. Les comités assurent collectivement la cohérence des politiques, des priorités, des orientations de programme et des activités des diverses directions générales entre elles, soutenant ainsi les politiques étrangères du Canada dans des régions données et les objectifs primordiaux de l'ACDI en matière d'aide au développement international. L'évaluation initiale de l'efficacité de la structure des comités de l'ACDI s'est avérée longue, mais grandement profitable.

De même, en 2003-2004, l'ACDI a élaboré et mis en œuvre sa première opération d'établissement de plans de travail chiffrés. Ces plans de travail intègrent de l'information financière et non financière et associent les résultats attendus à l'affectation des ressources, ce qui améliore grandement la responsabilisation et la transparence de l'ACDI. L'Agence poursuit ses efforts pour déterminer comment cette approche fonctionne au niveau opérationnel, et les leçons apprises au terme de ce processus seront mises en application en 2004-2005 pour améliorer le cadre de planification des prochaines cycles de planification.

Au cours de 2003-2004, on a conçu un cadre d'élaboration, de suivi et de mise en œuvre du plan d'action pour la gestion moderne intégrée. On s'emploie actuellement à le finaliser. L'initiative de gestion moderne intégrée a été fusionnée à l'exercice de planification de 2004-2006 afin que

53. Ils comprennent actuellement le Comité des politiques, le Comité d'évaluation et de vérification, le Comité des ressources ministérielles, le Comité de gestion des ressources humaines, le Comité du budget, le Groupe de travail sur la planification stratégique, le Comité de gestion des marchés, le Comité de gestion du rendement et des connaissances et le Groupe sur la gestion financière.

l'on puisse définir les résultats attendus et combler toute faille dans les pratiques de gestion de l'Agence.

Les subventions pour la réalisation des programmes de l'ACDI ont continué d'augmenter en nombre et en valeur au cours de l'année 2003-2004, pour atteindre la somme de 840 millions de dollars partagée entre 324 accords de subvention. On peut attribuer cette hausse, entre autres, à l'augmentation de 8 p. 100 de l'EAI, à une plus grande harmonisation entre les donateurs et aux nouvelles approches de programmation. Néanmoins, les accords de contribution sont demeurés les instruments les plus utilisés : on en dénombre 782 totalisant une somme de 977 millions de dollars pour 2003-2004. Les contrats de services ont continué à diminuer, en nombre comme en valeur. On a calculé, en effet, une somme de 126 millions de dollars partagée entre 723 contrats. Les outils de programmation associés à ces instruments de passation des marchés sont toujours le financement de base (subventions), la programmation réactive (contributions), et la programmation directive (contrats).

4.5.2 Gestion des ressources humaines

Résultat stratégique	Priorités/Résultats intermédiaires	Exemples d'indicateurs/Résultats immédiats
Gestion des ressources humaines	• Ressourcement afin d'obtenir un effectif renouvelé, solide et représentatif • Formation et perfectionnement en vue d'obtenir un personnel hautement qualifié • Promotion du maintien en poste en veillant au mieux-être du personnel • Présence sur le terrain renforcée, au besoin	• Profil démographique, sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et analyses de l'équité en matière d'emploi • Rapport annuel sur l'apprentissage et affectations budgétaires à la formation • Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et rapports internes • Investissement de ressources humaines, de ressources financières et de compétence

Les activités de dotation visant le renouvellement de l'effectif ont donné lieu à l'embauche de 244 nouveaux employés à l'ACDI en 2003-2004, comparativement à 205 départs. On a accru la présence de l'ACDI sur le terrain de 20 p. 100 grâce à 129 affectations en 2003-2004, comparativement aux 101 affectations annuelles des trois dernières années. L'Agence a fait l'analyse de sa présence à l'étranger et a publié un rapport préliminaire dans lequel elle formule des recommandations pour améliorer l'efficacité de son aide internationale. On a également procédé à l'analyse des questions de sécurité et des risques associés au travail des unités d'appui sur le terrain (ou unités d'appui au programme, également appelées UAP) en marge de la présence officielle du Canada à l'étranger. Les résultats de cette analyse ont donné lieu à la mise en place de structures et de procédures révisées en matière d'UAP, visant l'amélioration de la sécurité du personnel des UAP et le règlement des questions liées à la responsabilité de la Couronne.

En 2003-2004, l'ACDI a entrepris une série d'examens sur les fonctions actuelles et futures relatives aux ressources humaines, ayant pour objet de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun, ainsi que les pratiques, les processus et les cadres de gestion. On a également prêté une attention particulière aux valeurs et aux principes éthiques véhiculés au sein de l'Agence. La version révisée du *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* a été distribuée dans

toute l'Agence; de plus, un plan d'action et un cadre de responsabilisation ont été présentés pour approbation. L'ACDI, en collaboration avec les syndicats, a également rédigé des lignes directrices en matière de prévention et de résolution des cas de harcèlement en milieu de travail.

Au cours de 2003-2004, l'ACDI est devenu un milieu de travail plus diversifié, grâce aux avancées de l'Agence vers la réalisation de ses objectifs d'équité en matière d'emploi. L'ACDI a réussi à atteindre son objectif de représentativité de la population active pour tous les groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi. Pour ce qui est du groupe des minorités visibles, non seulement l'Agence a-t-elle atteint l'objectif de représentativité de l'initiative « Faire place au changement », mais elle l'a dépassé. L'année 2003-2004 a été l'occasion, pour certaines directions générales, de se concentrer autant sur le changement des comportements et la création d'un environnement de travail favorisant l'équité en matière d'emploi que sur l'atteinte de résultats statistiques par le recrutement d'un nombre plus élevé de membres des groupes désignés. Les membres des minorités visibles ont pu profiter de nominations intérimaires, du programme Cours et affectations de perfectionnement et de séances de formation et de perfectionnement professionnel. En outre, l'ACDI s'est mérité, avec six de ses partenaires, le Prix du leadership en ressources humaines Michelle C. Comeau pour la réalisation de son projet de jury de sélection dans le cadre de l'initiative « Faire place au changement ».

L'ACDI a également amélioré sa performance en matière de respect des exigences sur les langues officielles, particulièrement en matière de bilinguisme des cadres de niveau EX. Le 31 mars 2004, seulement 9 (7 p. 100) des 135 employés EX n'atteignaient pas le niveau de compétence linguistique « CBC », comparativement à 16 (12 p. 100) l'année précédente. La formation voulue est offerte aux cadres qui ne satisfont pas encore à ces exigences en matière de langues officielles pour qu'ils puissent y répondre.

Les plans et les activités d'apprentissage à l'intention des employés constituent la clé de voûte de la transformation de l'ACDI en une organisation apprenante axée sur le savoir. En 2003-2004, 868 cours ont été donnés à plus de 1 000 employés. Par le biais de son campus virtuel, l'ACDI a pu élaborer une variété d'outils d'apprentissage, notamment un modèle de plan d'apprentissage et un procédé de création de plans d'apprentissage personnalisés. Ces outils aident les gestionnaires à atteindre leurs objectifs de responsabilisation en matière de formation et de perfectionnement du personnel, lesquels sont énumérés dans la nouvelle *Loi sur la modernisation de la fonction publique*.

Au cours de 2003-2004, l'ACDI a conçu et approuvé une stratégie de perfectionnement des cadres de niveau EX, comprenant un cursus obligatoire de cours de base en gestion. Des modules de formation variés ont été offerts aux employés de l'ACDI, et les programmes ont été renforcés afin de favoriser le mieux-être en milieu de travail. Le renforcement des modules et des programmes avait pour objectif le maintien en poste des employés. Un nouveau programme de formation exhaustif sur la passation des marchés a connu beaucoup de succès, en répondant à des besoins opérationnels précis. L'ACDI a également évalué son programme de gestion de carrière à l'intention des nouveaux agents de développement, et les résultats de cette évaluation ont démontré la productivité, l'efficacité et la pertinence de ce programme.

Cependant, des contrôles périodiques ont révélé que l'Agence n'utilisait pas encore systématiquement les nouveaux profils de compétences approuvés pour les EX, qui comprennent la gestion du savoir, le travail d'équipe, la communication et l'établissement de partenariats – des éléments essentiels d'une gestion responsable du savoir. L'ACDI n'a pas non plus mis à jour les profils de compétences pour ses gestionnaires de programme, qui pourraient comprendre des éléments similaires. Des contrôles du même ordre montrent que l'on récompense exceptionnellement plutôt que systématiquement le comportement collaboratif des membres du personnel.

En raison des contraintes qu'amènent les conflits de priorités et la difficulté de recruter des professionnels pour une courte durée, certaines directions générales n'ont pas remplacé leurs employés mutés ailleurs ou partis en congé de maternité. Cette décision a engendré une surcharge de travail pour les collègues. De même, malgré le fait qu'elle sait qu'un grand nombre d'employés de ses directions générales prendront leur retraite au cours des prochaines années, l'Agence n'a pas encore adopté de plan de relève uniforme et exhaustif.

Charge de travail et déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

L'ACDI tient à ce que ses employés puissent trouver un juste équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Toutefois, les employés de l'ACDI ont l'impression que les pressions associées à leur travail ont augmenté.

Le cas de la direction générale des Amériques montre de quelle façon la charge de travail et le déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle sont exacerbés lorsque survient une urgence ou lorsque le programme d'un pays est touché par une crise. Par exemple, le programme de la Bolivie a traversé une année très difficile en 2003, car il a fallu faire face à deux crises majeures d'agitation sociale au sein du pays et à la mort tragique et soudaine de l'un des membres de son personnel en mission, victime d'un accident. Le soutien de la direction s'avère particulièrement important dans de telles situations, et la direction de l'Agence a fourni un appui fort précieux à l'équipe de la Bolivie, notamment :

1) en offrant de l'aide et des conseils concernant les politiques et les procédures à suivre en cas de décès soudain d'un employé du gouvernement du Canada en poste à l'étranger, et en contactant les membres de la famille;
2) en offrant des services de consultation aux personnes en deuil à tous les membres du programme des Andes et à tous ceux qui connaissaient le défunt;
3) en obtenant l'ajout du nom du défunt au monument commémoratif de l'aide humanitaire canadienne et en organisant une cérémonie commémorative.

Ailleurs dans le monde, les bouleversements politiques et sociaux exercent d'énormes pressions sur le personnel. L'expérience a démontré que ces situations difficiles peuvent entraîner une augmentation du stress, une détérioration de l'état de santé et des problèmes familiaux chez les membres du personnel, en raison des longues heures de travail que nécessitent les interventions en cas d'urgence.

4.5.3 Gestion du savoir

Résultat stratégique	Priorités/Résultats intermédiaires	Exemples d'indicateurs/Résultats immédiats
Gestion du savoir	• Veiller à ce que les membres du personnel puissent accéder aisément à l'expertise et aux connaissances nécessaires à leur formation continue et à leur perfectionnement	• Mise en œuvre d'un plan d'action pour la gestion du savoir 2002-2005

Au cours des cinq dernières années, les capacités en matière de politiques, de recherche et d'analyse du personnel de l'ACDI se sont considérablement renforcées. Le bassin de connaissances de l'Agence s'est enrichi, que ce soit par l'intermédiaire de rapports d'information stratégique, de renseignements ministériels ou d'analyses des tendances à l'appui des décisions de la direction, de l'élaboration de politiques variées, de séminaires de diffusion des connaissances et d'activités de formation sur l'égalité des sexes, les droits de la personne et la protection des enfants ou de l'élaboration d'approches-programmes axées sur la gouvernance, la paix et la sécurité. La nouvelle Direction de la recherche et de l'analyse de la Direction générale des politiques, rendue pleinement fonctionnelle en 2003-2004, a apporté son soutien pour certaines questions liées aux politiques : la recherche sur l'efficacité de l'aide, la recherche sur le développement durable et sur la réduction de la pauvreté, les activités de sensibilisation et de liaison, et l'analyse et la recherche portant sur l'évaluation des risques-pays.

Par ailleurs, le Secrétariat de la gestion des connaissances de l'Agence a commencé à travailler directement avec les directions générales de programmes afin de faciliter l'échange de connaissances entre l'administration centrale et les représentants sur le terrain. Un programme pilote a fourni l'aide nécessaire à l'élaboration d'une stratégie de gestion du savoir entre les représentants sur le terrain et l'administration centrale, destinée à améliorer la planification conjointe. Les enseignements tirés de ces démarches seront ensuite partagés avec les programmes du Brésil, de la Tanzanie et du Honduras, qui expérimentent tous de nouvelles approches en matière de collaboration terrain-administration centrale.

4.5.4 Gestion de l'information et technologie de l'information

Résultat stratégique	Priorités/Résultats intermédiaires	Exemples d'indicateurs/Résultats immédiats
Gestion de l'information/ technologie de l'information	• Les approches et les systèmes de gestion de l'information/technologie de l'information appuyant la réalisation des priorités de l'Agence, une interaction efficace avec les partenaires et les besoins en information du public	• Création d'outils d'exécution de programmes sur le Web

Les compressions budgétaires et la réduction de 16 p. 100 des dépenses de l'ACDI au chapitre de la gestion de l'information/technologie de l'information (GI/TI) a ralenti la réalisation de divers projets de GI/TI. Toutefois, au lieu de supprimer purement et simplement des produits ou des services, l'Agence a maintenu son niveau de service pour les applications essentielles aux missions et a continué à soutenir le même nombre de clients. Dans le domaine de la technologie de l'information, l'ACDI a préparé le recours à une batterie de serveurs, améliorant ainsi la sécurité des systèmes, et a restreint le nombre grandissant de pourriels grâce à de nouveaux filtres. Afin de respecter son engagement à fournir, dans tous les pays où les employés de l'ACDI sont déployés, un accès fiable et ininterrompu au courrier électronique, l'Agence a procédé à l'installation d'un nouvel équipement et d'un logiciel par navigateur Web accessible à environ 1 100 usagers.

Conformément à la normalisation des sites Internet du Gouvernement en direct, l'ACDI a procédé à une vaste modification de son site intranet, Entre Nous. L'Agence a adapté la série de

rôles et de responsabilités génériques prévus dans la politique sur la gestion de l'information gouvernementale du gouvernement du Canada à ses activités propres, et elle a demandé à la haute direction de les reconnaître en principe comme les fondements du cadre de responsabilisation et de la politique de gestion de l'information de l'ACDI. Cette démarche a été suivie de la mise en place de mesures de contrôle des capacités de gestion de l'information dans toute l'Agence.

À titre de preuve de son engagement à améliorer les résultats de gestion, l'ACDI est allée au-delà des promesses faites dans le RPP et a entrepris l'examen des dépenses de GI/TI. Les principaux résultats de cet examen ont mis au jour le besoin de régler la question de la valeur du financement de la gestion de l'information/technologie de l'information (p. ex., le besoin de remplacer les consultants par des employés à temps plein), de renforcer la participation ministérielle et d'améliorer le processus de gouvernance. On s'emploie actuellement à l'ébauche de plans d'action destinés à régler les questions soulevées par cette évaluation.

La mise en œuvre réussie, en 2003-2004, d'un certain nombre de solutions opérationnelles a conféré à l'ACDI productivité et efficacité. Par exemple, l'Agence a poursuivi l'intégration de ses systèmes de ressources financières et humaines afin d'assurer leur cohérence et d'améliorer le contrôle de la qualité. On a consacré beaucoup d'efforts à la mise en place des systèmes intégrés de gestion de l'information comme le Système de gestion des salaires et *Gens de l'ACDI*, qui regroupe, en un seul endroit, toutes les données administratives et relatives aux employés initialement stockées dans de nombreuses bases de données autonomes. On a également aménagé des espaces de travail coopératif supplémentaires pour favoriser l'échange d'information.

Malgré toutes ces réalisations, l'année 2003-2004 a également été marquée par certaines difficultés. En effet, le Système de gestion des documents et de l'information de l'entreprise (SGDIE) n'a pas progressé comme prévu. Les difficultés en ce qui a trait à l'établissement d'un cadre général de gestion de l'information au sein de l'Agence, afin de mettre en œuvre ce système essentiel, sont demeurées importantes. En outre, l'ACDI a reconsidéré son approche en regard de l'application de soutien à la mise en place du SGDIE, compte tenu de l'acquisition du permis d'utilisation, à l'échelle gouvernementale, du Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information. L'Agence a également annulé l'installation initiale d'un système sécurisé d'accès à distance qui a posé des problèmes dans un certain nombre de ministères. L'ACDI a plutôt choisi de restructurer complètement l'environnement de travail et propose actuellement une solution Web pour mieux satisfaire aux exigences d'AEC. Bien que ce processus ait retardé la capacité du personnel de l'ACDI d'accéder au réseau, en toute sécurité, depuis l'extérieur de l'administration centrale, il propose une solution plus durable à long terme[54].

Au niveau des ressources humaines, bien que l'on ait terminé 90 p. 100 de toutes les descriptions de poste dans le secteur de la GI/TI, en vue de créer des postes pour remplacer les consultants, dont le travail est plus coûteux, le manque de ressources et l'instauration imminente du principe des enveloppes salariales au sein du gouvernement du Canada en 2004-2005 ont empêché

54. L'accès à l'échelle mondiale nécessiterait l'acceptation d'infrastructures publiques clés dans des pays où ce n'est pas encore possible.

l'ACDI de poursuivre ces conversions, et, en conséquence, ont mis en péril la préservation du savoir de l'Agence.

4.5.5 La gestion, les processus, les approches et les activités de soutien

Résultat stratégique	Priorités/Résultats intermédiaires	Exemples d'indicateurs/Résultats immédiats
La gestion, les processus, les approches et les activités de soutien	• Renforcement et amélioration continue des approches de gestion • Activités et processus opérationnels transparents, cohérents et rentables • Meilleure pratique de la gérance et de la conservation de l'environnement au Canada et à l'étranger • Activités de gestion et d'administration de l'ACDI appuyant les objectifs de l'aide au développement international	• Mise en œuvre du plan d'action pour la gestion moderne intégrée • Accès aux résultats des évaluations institutionnelles • Mise en œuvre des recommandations de la vérification • Élaboration de cadres de vérification axés sur les risques • Élaboration d'une « carte routière » des processus opérationnels • Mise en œuvre de trois processus opérationnels de base

L'Agence a adopté l'usage des cadres de vérification axés sur les risques et des cadres de responsabilisation et de gestion axés sur les résultats, car ces outils de gestion lui permettront d'obtenir les meilleurs résultats possibles dans le cadre de ses programmes et de ses projets, principalement ceux associés aux approches-programmes. On a également élaboré d'autres cadres, guides, outils et listes de contrôle, notamment sur les fonds communs et le soutien budgétaire conditionnel. Au cours de l'année 2003-2004, on a publié un guide d'évaluation et d'atténuation des risques liés à l'approvisionnement, de même que des guides sur la passation des marchés et des lignes directrices sur les présentations au Conseil du Trésor. On a aussi mis sur pied, au sein de la Direction des finances, un centre d'expertise et de services-conseils sur les présentations au Conseil du Trésor, pour répondre à un besoin important.

En outre en 2003-2004, on a établi une nouvelle structure organisationnelle à la Direction générale du partenariat canadien, principal point d'accès à l'Agence des partenaires des secteurs bénévole et privé. Cette réorganisation s'est répercutée sur tous les aspects des résultats de gestion de la Direction générale touchant les ressources humaines, l'information et les ressources. La nouvelle structure a donné les moyens à la Direction générale du partenariat canadien de renforcer ses capacités afin d'assurer un meilleur partage des connaissances au sein de l'ACDI, avec les représentants sur le terrain et avec ses partenaires. Elle a également permis à la Direction générale d'améliorer sa contribution à la programmation et à l'élaboration de politiques dans des domaines comme l'établissement et la mise en œuvre de cadres stratégiques de développement pour des pays ou des régions, à l'échelle de l'Agence.

L'ACDI a réagi à l'Initiative d'amélioration des services (IAS) du gouvernement du Canada en offrant au public canadien un certain nombre de services axés sur la clientèle, et ce, même si la prestation de programmes d'aide à l'étranger constitue son principal mandat. Depuis la mise en place de l'initiative Gouvernement en direct, le site Web de l'ACDI a accueilli, en 2003-2004, plus de deux millions de visiteurs, soit 14 p. 100 de plus qu'en 2002-2003. On a

recueilli des statistiques complètes concernant les pages Web parcourues par les visiteurs et la durée moyenne de consultation afin de mesurer l'utilisation du site Web par la clientèle. L'ouverture récente de bureaux régionaux constitue une autre avancée dans le domaine des services à la clientèle de l'Agence. Ces bureaux ont fait l'objet d'une étude, en 2003-2004, dont les résultats se sont avérés très révélateurs en ce qui concerne leur notoriété auprès de la clientèle, l'opinion des intervenants sur le sujet et les suggestions présentées en vue de leur amélioration.

On s'emploie actuellement à adapter la banque de questions de l'Outil de mesures communes, non seulement pour être à même d'effectuer des sondages en direct sur la satisfaction de la clientèle, mais aussi pour mesurer le taux de satisfaction des clients, au téléphone, à l'égard de l'Unité des renseignements au public. Les deux types de sondages débuteront à l'automne 2004 et seront suivis d'une analyse du contenu des messages déjà reçus du public, par téléphone, par télécopieur ou par Internet, ayant pour objet la qualité du service de renseignements au public de l'ACDI. L'Agence œuvre également à l'élaboration d'un plan de travail pour l'Initiative d'amélioration des services qui intégrera à la fois les données recueillies et à recueillir, conformément aux lignes directrices de l'Outil de mesures communes, afin d'arriver à saisir les données de base du site Web de l'ACDI et de l'Unité des renseignements au public. Une fois les taux actuels de satisfaction de la clientèle établis grâce à l'Outil de mesures communes, on pourra entreprendre les prochaines recherches à l'aide de la banque de questions et observer toute augmentation de ces taux.

En résumé, les améliorations apportées aux cadres et aux approches de gestion de l'ACDI, qui sous-tendent la réalisation de ses résultats de développement et de ses résultats porteurs, l'ont placée en meilleure position par rapport aux défis à venir. Bien qu'il reste encore beaucoup de travail à faire, une philosophie positive de gestion a pris racine à l'ACDI, et les premiers résultats sont prometteurs.

Section V : Examen du rendement et gestion des connaissances

L'évaluation de l'efficacité des initiatives de coopération internationale de l'Agence est un élément clé de la transformation de l'ACDI en organisme plus efficace, plus responsable, et davantage axé sur les résultats et le savoir. Les fonctions d'examen du rendement (qui comprennent la gestion axée sur les résultats, l'évaluation et la vérification) et de gestion des connaissances témoignent des efforts permanents déployés par l'ACDI pour demeurer un organisme responsable et axé sur le savoir qui investit ses ressources de manière judicieuse. Les activités de l'Agence sont examinées à la lumière de la responsabilisation, de la cohérence stratégique, de la détermination des risques, de la gestion de l'information et des connaissances, de l'apprentissage institutionnel et des enjeux de gestion.

En mars 2004, l'ACDI a fusionné ses fonctions d'examen du rendement et de gestion des connaissances. Mises ensemble, ces fonctions aident à produire des connaissances stratégiques qui servent à la prise de décisions et à l'amélioration permanente du rendement de l'Agence conformément à notre *Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*. Cette intégration facilite également l'échange et l'application des leçons tirées de l'expérience, non seulement au sein de l'Agence, mais aussi avec les partenaires canadiens et internationaux.

5.1 Gestion axée sur les résultats

L'un des éléments clés de la gestion axée sur les résultats (GR) est le cadre de mesure du rendement (CMR)[55]. À l'ACDI, on établit un CMR pour chaque programme-pays ou partenaire institutionnel d'envergure. Ce cadre est un outil de planification et d'auto-évaluation susceptible d'amener l'ACDI, les autres donateurs et les dirigeants des pays en développement à collaborer pour évaluer, gérer et améliorer les résultats de développement afin d'être ensuite en mesure d'établir des rapports sur les progrès vers l'atteinte des résultats escomptés.

En 2003-2004, l'ACDI a mis à l'essai un nouveau CMR dans six pays et régions de concentration. Quatorze autres programmes-pays ou régionaux ont ensuite adopté le CMR. Ce nouvel outil a aidé les responsables de ces programmes à fixer des résultats à moyen et à long terme et à planifier une méthode pour mieux évaluer, gérer et atteindre les résultats de développement, ainsi qu'établir des rapports sur ces derniers. Un groupe de praticiens, qui réunit des gestionnaires de programmes, des spécialistes de la mesure du rendement et des analystes stratégiques, s'attaque à certains des principaux problèmes qu'éprouvent les utilisateurs de cet outil, selon le principe de l'entraide.

L'ACDI a également commencé la mise en œuvre de son plan d'action concernant les rapports sur le rendement des projets/programmes (RRP). Ce plan d'action vise à améliorer la cohérence entre les projets et les programmes; à rationaliser le processus d'établissement des rapports; à mieux harmoniser et intégrer les outils de gestion axée sur les résultats; à utiliser le RRP pour

55. Le CMR est un modèle de mesure qui définit les indicateurs de rendement, les sources des données et la responsabilité en ce qui concerne la collecte des données. Il fait le lien entre les programmes et les ODM, les plans nationaux de développement et les Résultats clés de l'Agence.

appuyer la gestion du rendement. De nombreux défis demeurent dans la mise en œuvre du plan d'action au sein de l'Agence, mais les bases ont été jetées pour donner suite en 2004-2005 à l'harmonisation du RRP avec les trois nouveaux processus opérationnels de l'ACDI (financement de base, programmes directifs, programmes réactifs).

En 2003-2004, l'ACDI a de nouveau effectué diverses évaluations *(veuillez consulter l'annexe VI pour en avoir la liste complète)*, qui ont porté sur l'aide aux pays à revenu intermédiaire, un programme interministériel de coopération, une évaluation institutionnelle, les processus internes de recrutement et de dotation en personnel, ainsi que des études menées par les directions générales de programme de l'Agence. L'élaboration de méthodes visant à diffuser les résultats de ces évaluations est en cours. L'ACDI a également mis à jour le *Guide de l'évaluation de l'ACDI 2004*, terminé la rédaction du guide *Comment faire une évaluation* et a continué de publier des brochures dans la série *Ce que l'expérience nous enseigne* (dont une sur la lutte efficace contre la pandémie de VIH/sida et une autre sur l'égalité entre les sexes et les fonds administrés localement).

5.2 Évaluations

Un objectif important des évaluations est d'adapter les rapports en fonction de « créneaux de prise de décisions » afin que leurs constatations, leurs recommandations et leurs enseignements aient le plus d'impact possible sur la planification, la conception et la mise en œuvre des politiques et des programmes de l'Agence. Le suivi des initiatives d'évaluation effectuées en 2002-2003 illustre les mesures que prend l'ACDI pour atteindre cet objectif :

- les recommandations de l'évaluation du développement du secteur privé (DSP) ont servi de fondement à une nouvelle politique de l'ACDI à ce sujet;
- les évaluations de programmes-pays (par exemple celui d'Haïti) ont contribué à l'orientation des nouveaux Cadres de programmation-pays (CPP) pour ces pays;
- l'évaluation conjointe du soutien externe de l'éducation de base dans les pays en développement a fourni un cadre pour l'élaboration d'un plan d'action à l'ACDI.

La coopération régionale dans les pays à revenu intermédiaire : les Antilles du Commonwealth

En 2003-2004, l'ACDI a entrepris une évaluation du Programme de développement régional des Caraïbes portant sur la période de 1993 à 2003. Sur un investissement total de 468,6 millions de dollars réalisé entre 1993 et 2002, le Programme des Antilles du Commonwealth a investi 135 millions de dollars dans des initiatives et des projets régionaux sur lesquels portait l'évaluation.

On a fait dans le rapport les constatations suivantes :

- L'approche régionale est valable pour les pays à revenu intermédiaire. Elle renforce les institutions régionales et valorise la prise en charge régionale dans le contexte de la mondialisation.
- Les thèmes du commerce et de la compétitivité, du développement des ressources humaines et de la gestion de l'environnement sont tous pertinents. Cependant, pour accroître son influence, l'ACDI devrait se concentrer sur un nombre plus restreint d'initiatives et d'institutions.
- Une plus grande cohérence s'impose entre les volets régionaux et nationaux, les divers instruments et mécanismes de prestation, les différentes considérations de principe des acteurs du gouvernement et du secteur privé du Canada, ainsi que les autres intervenants de la communauté internationale.
- Il est difficile de répartir les résultats obtenus entre les interventions régionales et les impacts locaux, en particulier lorsque nous travaillons par l'intermédiaire d'institutions gouvernementales nationales de petite envergure et peu influentes.
- La communication entre les divers intervenants, à l'échelle régionale et à l'administration centrale, est inefficace. Une diminution du nombre d'initiatives et de partenaires pourrait être un moyen d'assurer une meilleure maîtrise.
- Pour assurer la viabilité des institutions régionales, il faudrait peut-être établir des partenariats à plus long terme et réduire le nombre d'investissements et d'initiatives afin d'éviter de créer une dépendance envers l'extérieur ou de nuire à la prise en charge régionale de ces institutions.
- Dans la région des Caraïbes, la gestion des risques doit faire l'objet d'un suivi permanent, compte tenu de la vulnérabilité de la région aux problèmes économiques, politiques, environnementaux et de sécurité.

5.3 Vérifications internes

Au cours de la dernière année, la Direction de la vérification interne de l'ACDI a concentré ses activités dans trois domaines clés : la vérification de l'optimisation des ressources et de la conformité; la prestation de services de consultation; les examens spéciaux.

5.3.1 Vérification de l'optimisation des ressources

Les vérifications réalisées dans ce domaine viennent appuyer la prise de décisions et la présentation des rapports au Parlement en fonction des Résultats clés de l'Agence. Les vérifications visant le programme panafricain et les programmes concernant le Vietnam et la Russie portaient sur la gestion des partenariats et la coordination entre donateurs; les mécanismes en place pour veiller à la cohérence des politiques; les ressources (financières et humaines); les risques. La vérification de l'Unité d'évaluation des risques financiers de l'ACDI a permis d'estimer la capacité de l'Unité à s'acquitter de son mandat d'évaluer la viabilité financière d'un organisme, de même que la compatibilité de ses travaux avec d'autres évaluations des risques financiers effectuées à l'Agence.

Le Programme d'aide alimentaire

Le Programme de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie (PLCFMM) fournit une aide alimentaire et propose des mesures pour lutter contre la malnutrition et la maladie. En 2003-2004, ce programme a décaissé 311,4 millions de dollars.

Les responsables de la vérification du Programme d'aide alimentaire de l'ACDI qui a été effectuée ont examiné 27 dossiers de projets, effectué des visites sur le terrain dans quatre pays et rencontré des intervenants à l'ACDI et dans ses organismes partenaires. La vérification portait sur l'efficacité des systèmes et des méthodes en place pour gérer efficacement le Programme et respecter l'engagement du Canada, énoncé dans la convention internationale relative à l'aide alimentaire, à fournir 420 000 tonnes de nourriture par année du 1er juillet 1999 au 30 juin 2005. Le PLCFMM continue de financer des projets et des programmes d'aide alimentaire de concert avec le Programme alimentaire mondial (PAM) et des organismes canadiens, comme la Banque de céréales vivrières du Canada, tout en participant à des projets d'aide alimentaire bilatéraux. En outre, le PLCFMM finance maintenant des initiatives en matière de santé et l'Initiative pour les micronutriments, dont le but principal est de lutter contre la malnutrition.

La vérification a permis de conclure que le programme d'aide alimentaire est bien administré et se conforme à la Stratégie de l'aide alimentaire de l'ACDI. De plus, le PLCFMM a élaboré un outil de planification, le « Mémoire Omnibus », qui décrit très bien l'évolution du programme, ses objectifs, son budget et le détail des projets planifiés.

La vérification a mis en évidence un certain nombre de domaines où la gestion du PLCFMM pourrait être améliorée :
1) il faudrait consacrer plus d'efforts au suivi de la mise en œuvre des principes stratégiques et des directives opérationnelles;
2) même si quelques améliorations importantes ont été apportées à la mesure du rendement, les pratiques et les procédures de gestion axée sur les résultats doivent être appliquées de façon systématique et cohérente afin d'optimiser les résultats;
3) la coordination entre les directions générales doit être définie et gérée afin que l'Agence puisse atteindre plus facilement les résultats escomptés du Programme d'aide alimentaire.

5.3.2 Vérification de la conformité

La majorité des sommes investies par l'ACDI sont versées dans le cadre d'accords de contribution et de subventions avec un grand nombre de partenaires, qui ont chacun leurs propres exigences en ce qui a trait aux ententes contractuelles avec l'ACDI. Les vérifications de la conformité fournissent à la haute direction des renseignements sur les forces et les faiblesses en ce qui concerne l'application de la législation gouvernementale à l'Agence, y compris la politique du Conseil du Trésor sur les paiements de transfert, les modalités et conditions régissant l'aide internationale ainsi que les politiques, directives et lignes directrices de l'ACDI. Ces vérifications permettent également de voir si les systèmes et les méthodes en place garantissent que les accords de contribution seront utilisés comme il convient.

Les constatations des vérifications de la conformité ont souligné la nécessité d'élaborer des modèles normalisés d'accords de contribution et de subvention et de les appliquer au sein de l'ACDI. En réponse au besoin d'un mécanisme de suivi ministériel plus rigoureux, la haute direction joue désormais un rôle plus important pour s'assurer que les enjeux concernant l'intégrité des données, les ressources humaines, les finances et la passation des marchés sont examinés à l'Agence de façon globale.

Vérification des accords de contribution de l'ACDI

Les résultats de cette vérification indiquent que, de manière générale, l'Agence gère le processus des accords de contribution conformément aux règles définies par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et à ses propres politiques. Toutefois, la vérification a révélé que certains aspects devaient être améliorés. Par exemple, le recours aux accords de contribution dans le cas des gouvernements étrangers et des organisations internationales fait ressortir la nécessité de créer un instrument de financement normalisé approprié pour conclure les ententes contractuelles avec ces types d'organisations. L'Agence doit aussi réexaminer les formules normalisées des accords de contribution, pour s'assurer de respecter toutes les exigences de la politique du Conseil du Trésor sur les paiements de transfert. Parmi les autres observations, mentionnons la nécessité de faire preuve d'une vigilance soutenue relativement à la diligence raisonnable dans l'examen et l'approbation des propositions de financement et à l'intégrité des données consignées dans le système d'information de l'Agence concernant ces accords.

5.3.3. Prestation de services de consultation et examens spéciaux

Les services de consultation fournis et les examens spéciaux effectués répondent à des besoins de gestion précis de l'Agence. Ces services ont entre autres aidé les gestionnaires à établir des cadres de responsabilisation axée sur les risques et à élaborer des critères pour évaluer les nouvelles approches-programmes. La première étape du Cadre de gestion intégrée des risques de l'Agence a été terminée à la suite de vastes consultations avec le personnel de l'ACDI à l'étranger et à l'administration centrale. Quatre ateliers sur les stratégies d'atténuation des risques ont eu lieu pour déterminer les éléments en place, aborder les risques et déceler les lacunes dans les stratégies actuelles en vue de mieux gérer les risques.

5.4 Gestion des connaissances

L'Initiative sur la gestion des connaissances de l'ACDI, appuyée par le Secrétariat de la gestion des connaissances de l'Agence, favorise le développement d'une culture organisationnelle qui met l'accent sur l'apprentissage organisationnel dans le cadre duquel les employés, les équipes et les directions générales :

- partagent systématiquement leurs connaissances et les mettent à la disposition des personnes œuvrant à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation;
- travaillent en équipe et collaborent régulièrement en vue de trouver des idées et des solutions originales;
- posent continuellement des questions et apprennent.

Au cours de la dernière année, le Secrétariat a concentré ses efforts sur la prestation d'un soutien direct au personnel de programme de première ligne, à la fois pour démystifier le concept de gestion des connaissances et fournir à ces employés des outils pratiques pour les aider à améliorer la mise en commun des connaissances. Trois ateliers d'une journée sur l'appel aux pairs et les comptes rendus immédiats ont permis d'enseigner à 120 employés comment poser des questions simples, demander des conseils à leurs collègues et effectuer une récapitulation simple pendant et après la mise en œuvre des projets. Un guide sur le partage des connaissances a été produit. Il décrit les outils et les processus mis à la disposition des membres du personnel de l'ACDI pour les aider à partager leurs connaissances et à apprendre des autres.

Guide du partage des connaissances

Guide du partage des connaissances - Méthodes, espaces et outils décrit brièvement les méthodes de partage des connaissances, comme l'appel aux pairs et les témoignages, et rappelle au personnel de l'ACDI que les réseaux du savoir, les foires du savoir et même les réunions courantes peuvent offrir des occasions merveilleuses de partager des connaissances. Le manuel oriente le personnel vers des bases de données électroniques qui sont déjà disponibles dans le site intranet de l'ACDI, *Entre Nous*. Enfin, le guide contient des aide-mémoire utiles sur la planification de carrière, la planification du travail et la communication avec les collègues à l'étranger. Il est aussi disponible dans le site extranet de l'ACDI sur la gestion des connaissances que l'ensemble du personnel et le public peuvent consulter.

L'ACDI a fait des efforts accrus pour reconnaître et encourager le partage des connaissances. En effet, l'Agence veille à ce que les profils d'emploi des gestionnaires tiennent compte de cet aspect important et elle fait le suivi du rôle du partage des connaissances dans la sélection des candidats pour les déploiements et les affectations à l'étranger. En juin 2003, l'ACDI a créé deux Prix du public pour le partage des connaissances. Ces prix seront remis chaque année à des employés et employées, choisis par leurs collègues, qui se sont illustrés dans les domaines de la collaboration et de la création de réseaux.

5.5 Défis

Au cours de la dernière année, les responsables de la gestion du rendement et de la gestion des connaissances de l'ACDI ont fait face à divers défis, dont le passage de l'examen par projet ou initiative à l'examen par programme, la transition vers une philosophie de gestion intégrée et le besoin de trouver des façons d'améliorer le partage des connaissances au sein de l'Agence.

Sur le plan de la mesure du rendement, le passage du niveau des projets ou des initiatives au niveau des programmes continue d'exiger une attention soutenue. Même si la situation s'améliore, il manque toujours, à l'échelon des programmes, une masse critique de renseignements de bonne qualité sur le rendement, jumelés à des données statistiques qui peuvent être utilisées comme « composantes de base » pour la vérification, l'évaluation et le partage des connaissances. L'approche itérative de l'ACDI au moyen de l'apprentissage par la pratique s'est révélée un moyen efficace de gérer ce manque.

La transition vers l'adoption d'une philosophie de gestion intégrée qui établit des liens explicites entre les ressources, les résultats et les risques commence à porter des fruits. Pourtant, comme il s'agit d'un processus en évolution, l'héritage des pratiques du passé qui insistaient sur la gestion par projet continue d'être un défi de taille. Par exemple, l'établissement de liens entre les projets ou les initiatives et les résultats de niveau stratégique est complexe et demande un travail d'analyse sérieux. Néanmoins, l'ACDI continue de viser les priorités suivantes : établir des objectifs convenus avec les partenaires des programmes, participer à des activités de mesure du rendement et assurer l'intégrité des données recueillies pour les besoins des programmes.

Enfin, l'Initiative sur la gestion des connaissances de l'ACDI doit encore lutter contre la perception, qui existe chez de nombreuses personnes, selon laquelle le partage des connaissances est un luxe plutôt qu'un aspect fondamental de la gestion efficace. Les membres du personnel n'ont pas encore accès à des outils simples et pratiques pour les aider à travailler plus efficacement ou à apprendre des autres, et les efforts en vue de les aider devront être mieux coordonnés à l'échelle de l'Agence.

Annexe I : Rendement financier

Tableaux financiers récapitulatifs

Le sommaire financier présenté dans les tableaux suivants vise à montrer :

- Les dépenses prévues en début d'année;
- Les dépenses supplémentaires approuvées par le Parlement par le biais du Budget supplémentaire des dépenses pour tenir compte des priorités changeantes et des imprévus;
- Les dépenses réelles (dépenses réelles 2003–2004 présentées dans les comptes publics).

Tableau 3 : Sommaire des crédits approuvés

Crédits	(en milliers de dollars)	2003-2004			
		Total du Budget principal des dépenses	Total des dépenses prévues	Autorisations totales	Total des dépenses réelles
	Agence canadienne de développement international				
	Budgétaire				
20b	Dépenses de fonctionnement	191,243	194,950	201,870	194,583
25b	Subventions et contributions	1,623,977	2,133,271	2,030,242	2,011,431
(L)	Ministre de la Coopération internationale - Traitement et allocations pour automobile	67	67	69	69
(L)	Paiements aux fonds d'institutions financières internationales	248,540	248,540	232,598	232,598
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	19,456	19,819	19,597	19,597
(L)	Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de la Couronne	0	0	0	0
(L)	Pertes suite aux réévaluations de fin d'année	0	0	105,299	105,299
(L)	Frais d'agences de recouvrement	0	0	9	9
	Total du budgétaire	2,083,283	2,596,647	2,589,684	2,563,586
	Non-budgétaire				
L30b	Délivrance de billets aux fonds d'institutions financières internationales	0	0	97,000	97,000
L35a	Paiement et délivrance de billets aux institutions financières internationales - Souscriptions au capital	4,440	4,440	4,440	3,812
(L)	Paiements aux institutions financières internationales - Souscriptions au capital	5,100	5,100	5,666	5,666
	Total du non-budgétaire	9,540	9,540	107,106	106,478
	Total de l'Agence	2,092,823	2,606,187	2,696,790	2,670,064

Tableau 4 Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles en 2003-2004

(en millions de dollars)	ETP	Fonctionnement	Capital	Subventions et contributions votées	Sous-total Dépenses brutes votées	Autres paiements de transfert	Dépenses brutes totales	Moins Recettes disponibles	Dépenses nettes totales
Secteurs d'activités									
Programmes géographiques	553	75.4	0.0	1,431.5	1,506.9	0.0	1,506.9	0.0	1,506.9
(Autorisations totales)	*553*	*66.1*	*0.0*	*1,008.6*	*1,074.7*	*0.0*	*1,074.7*	*0.0*	*1,074.7*
(Dépenses réelles)	**570**	**66.0**	**0.0**	**1,000.8**	**1,066.8**	**0.0**	**1,066.8**	**0.0**	**1,066.8**
Programmes multilatéraux (1)	77	8.3	0.0	318.2	326.6	248.5	575.1	0.0	575.1
(Autorisations totales)	*77*	*113.7*	*0.0*	*611.9*	*725.6*	*232.6*	*958.2*	*0.0*	*958.2*
(Dépenses réelles)	**75**	**113.7**	**0.0**	**611.6**	**725.3**	**232.6**	**957.9**	**0.0**	**957.9**
Partenariat canadien	165	21.0	0.0	260.2	281.2	0.0	281.2	0.0	281.2
(Autorisations totales)	*165*	*15.6*	*0.0*	*284.7*	*300.3*	*0.0*	*300.3*	*0.0*	*300.3*
(Dépenses réelles)	**151**	**15.6**	**0.0**	**281.9**	**297.5**	**0.0**	**297.5**	**0.0**	**297.5**
Pays en transition	99	10.3	0.0	110.6	120.9	0.0	120.9	0.0	120.9
(Autorisations totales)	*99*	*10.1*	*0.0*	*104.9*	*115.0*	*0.0*	*115.0*	*0.0*	*115.0*
(Dépenses réelles)	**86**	**10.0**	**0.0**	**103.1**	**113.1**	**0.0**	**113.1**	**0.0**	**113.1**
Communications	76	7.4	0.0	4.1	11.5	0.0	11.5	0.0	11.5
(Autorisations totales)	*78*	*9.5*	*0.0*	*4.7*	*14.2*	*0.0*	*14.2*	*0.0*	*14.2*
(Dépenses réelles)	**88**	**9.5**	**0.0**	**3.9**	**13.4**	**0.0**	**13.4**	**0.0**	**13.4**
Politiques	173	21.8	0.0	8.7	30.5	0.0	30.5	0.0	30.5
(Autorisations totales)	*172*	*18.2*	*0.0*	*13.5*	*31.7*	*0.0*	*31.7*	*0.0*	*31.7*
(Dépenses réelles)	**131**	**16.2**	**0.0**	**10.2**	**26.4**	**0.0**	**26.4**	**0.0**	**26.4**
Services généraux	401	70.6	0.0	0.0	70.6	0.0	70.6	0.0	70.6
(Autorisations totales)	*401*	*95.6*	*0.0*	*0.0*	*95.6*	*0.0*	*95.6*	*0.0*	*95.6*
(Dépenses réelles)	**416**	**88.5**	**0.0**	**0.0**	**88.5**	**0.0**	**88.5**	**0.0**	**88.5**
Total (budgétaire)	1,543	214.8	0.0	2,133.3	2,348.2	248.5	2,596.7	0.0	2,596.7
(Autorisations totales)	*1,543*	*326.8*	*0.0*	*2,030.3*	*2,357.1*	*232.6*	*2,589.7*	*0.0*	*2,589.7*
(Dépenses réelles)	**1,517**	**319.5**	**0.0**	**2,011.5**	**2,331.0**	**232.6**	**2,563.6**	**0.0**	**2,563.6**
Autres recettes et dépenses									
Recettes non disponibles									0.0
(Autorisations totales)									*0.0*
(Dépenses réelles)									**140.5**
Coût des services fournis par d'autres ministères									20.6
(Autorisations totales)									*21.1*
(Dépenses réelles)									**21.1**
Coût net du Programme									2,617.3
(Autorisations totales)									*2,610.8*
(Dépenses réelles)									**2,725.2**

1 Les dépenses du Multilatéral comprennent une somme de 105.3 millions de dollars suite à des pertes lors de la ré-évaluation des actifs en fin d'année fiscale.

Tableau 5 : Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

(en millions de dollars)			2003-2004			
	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2002-2003	Total du Budget Principal des dépenses	Total des dépenses prévues	Autorisations totales	Total des dépenses réelles
Budgétaire						
Programmes géographiques	763.9	824.0	849.1	1,506.9	1,074.7	1,066.8
Programmes multilatéraux	800.6	909.3	734.0	575.1	958.2	957.8
Partenariat canadien	291.9	319.5	275.8	281.2	300.3	297.5
Pays en transition	131.6	126.0	112.5	120.9	115.0	113.1
Communications	11.6	14.3	12.0	11.5	14.2	13.4
Politiques	13.5	19.0	29.3	30.5	31.7	26.5
Services généraux	68.9	97.9	70.6	70.6	95.6	88.5
Total budgétaire	2,082.0	2,310.0	2,083.3	2,596.7	2,589.7	2,563.6
Non-budgétaire						
Programmes multilatéraux (1)	12.2	10.7	9.5	9.5	10.1	9.5
Total de l'Agence	2,094.2	2,320.7	2,092.8	2,606.2	2,599.8	2,573.1

1. Incluant seulement les paiements aux institutions financières internationales - Souscriptions au capital.

Tableau 6 : Besoins en ressources par organisation et secteur d'activités en 2003-2004

(en millions de dollars)	Programmes géographiques	Programmes multilatéraux (1)	Partenariat canadien	Pays en transition	Communications	Politiques	Services généraux	Total
ACDI								
VP Afrique et Moyen-Orient	844.6							844.6
(Autorisations totales)	*556.9*							*556.9*
(Dépenses réelles)	**549.7**							**549.7**
VP Asie	412.6							412.6
(Autorisations totales)	*340.6*							*340.6*
(Dépenses réelles)	**340.2**							**340.2**
VP Amériques	249.7							249.7
(Autorisations totales)	*177.2*							*177.2*
(Dépenses réelles)	**176.9**							**176.9**
VP Programmes multilatéraux		575.1						575.1
(Autorisations totales)		*958.2*						*958.2*
(Dépenses réelles)		**957.8**						**957.8**
VP Partenariat canadien			281.2					281.2
(Autorisations totales)			*300.3*					*300.3*
(Dépenses réelles)			**297.5**					**297.5**
VP Europe centrale et de l'Est				120.9				120.9
(Autorisations totales)				*115.0*				*115.0*
(Dépenses réelles)				**113.1**				**113.1**
DG Communications					11.5			11.5
(Autorisations totales)					*14.2*			*14.2*
(Dépenses réelles)					**13.4**			**13.4**
VP Politiques						30.5		30.5
(Autorisations totales)						*31.7*		*31.7*
(Dépenses réelles)						**26.5**		**26.5**
Haute direction							5.7	5.7
(Autorisations totales)							*8.9*	*8.9*
(Dépenses réelles)							**8.7**	**8.7**
VP Ressources humaines et services corporatifs							36.4	36.4
(Autorisations totales)							*48.6*	*48.6*
(Dépenses réelles)							**42.5**	**42.5**
D.p. Gestion de l'information et de la technologie							25.2	25.2
(Autorisations totales)							*32.1*	*32.1*
(Dépenses réelles)							**31.5**	**31.5**
DG Examen du rendement							3.3	3.3
(Autorisations totales)							*6.0*	*6.0*
(Dépenses réelles)							**5.8**	**5.8**
Total	1,506.9	575.1	281.2	120.9	11.5	30.5	70.6	2,596.7
(Autorisations totales)	*1,074.7*	*958.2*	*300.3*	*115.0*	*14.2*	*31.7*	*95.6*	*2,589.7*
(Dépenses réelles)	**1,066.8**	**957.8**	**297.5**	**113.1**	**13.4**	**26.5**	**88.5**	**2,563.6**
% du TOTAL (Dépenses réelles)	**41.6%**	**37.4%**	**11.6%**	**4.4%**	**0.5%**	**1.0%**	**3.5%**	**100.0%**

1. La portion non budgétaire des Programmes multilatéraux n'est pas incluse.

Tableau 7 : Recettes non disponibles

(en millions de dollars)			2003-2004		
	Recettes réelles 2001-2002	Recettes réelles 2002-2003	Recettes prévues	Autorisations totales	Recettes réelles
Non prévues	38.5	21.3	0.0	0.0	140.5

Tableau 8 : Paiements législatifs

(en millions de dollars)			2003-2004			
	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2002-2003	Budget Principal des dépenses	Total des dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Programmes multilatéraux	119.8	242.7	248.5	248.5	232.6	232.6

Tableau 9 : Information sur les paiements de transfert par secteur d'activités

(en milliers de dollars)	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2002-2003	2003-2004 Budget rincipal des dépenses	Dépenses prévues	utorisations totales	Dépenses réelles
Subventions						
Pays en transition						
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales	250	2,700	1,000	1,000	11,495	11,495
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard de programmes, de projets et d'activités, et appels	0	7,645	2,000	2,000	6,518	6,518
Programmes géographiques						
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales	58,374	135,866	137,657	137,657	272,506	272,506
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie par l'entremise des institutions internationales oeuvrant dans les domaines du développement, de la recherche et de la nutrition, des organisations non gouvernementales locales, internationales et canadiennes, du Centre de recherches pour le développement international, de pays en développement, de leurs institutions, organisations et organismes, au profit de bénéficiaires dans les pays en	0	0	5,000	5,000	4,153	2,700
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales à l'égard d'activités, de programmes, de projets, et appels	0	6,000	3,000	3,000	15,450	15,450
Subventions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs instituions, organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et à des administrations municipales, à leurs institutions, organisations et organismes à l'appui de programmes de sensibilisation et de coopération au développement et à des organisations non gouvernementales internationales à l'appui de programmes, de projets et d'activités d'aide au développement	0	500	0	0	6,375	0

Information sur les paiements de transfert par secteur d'activités (suite)

Programmes multilatéraux						
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales	163,968	194,388	163,998	39,746	136,949	136,949
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie par l'entremise des institutions internationales oeuvrant dans les domaines du développement, de la recherche et de la nutrition, des organisations non gouvernementales locales, internationales et canadiennes, du Centre de recherches pour le développement international, de pays en développement, de leurs institutions, organisations et organismes au profit des bénéficiaires dans les pays en	208,349	128,245	114,649	114,649	189,251	189,251
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales à l'égard d'activités, de programmes et de projets, et appels	134,897	138,433	105,935	72,099	155,393	155,156
Partenariat canadien						
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales	400	400	400	400	875	875
Subventions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs institutions, organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et à des administrations municipales et à leurs institutions, organisations et organismes à l'appui de programmes de sensibilisation et de coopération au développement et à des organisations non gouvernementales internationales à l'appui de programmes, de projets et d'activités d'aide au développement	30,922	38,126	77,788	77,788	29,183	29,183
Aide au développement pour l'éducation et la formation des particuliers	8,079	7,991	8,248	7,942	8,248	8,242
Politiques						
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide à des institutions financières internationales	0	0	7,500	7,500	7,500	2,231
Subventions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs institutions, organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et à des administrations municipales et à leurs institutions, organisations et organismes, à l'appui de programmes de sensibilisation et de coopération au développement, et à des organisations non gouvernementales internationales à l'appui de programmes, de projets et d'activités d'aide au développement	0	0	0	0	3,009	3,009
Total des subventions	625,239	660,294	627,175	468,781	846,905	833,565

Information sur les paiements de transfert par secteur d'activités (suite)

Contributions

Programmes géographiques						
Aide au développement, y compris les dépenses pour des ententes de prêt créées par l'autorité décrite dans les lois de crédits antérieures, à tous les ordres de gouvernement des pays en développement et des territoires, y compris à leurs institutions, organisations et organismes; des contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et d'autres pays donateurs, à des gouvernements provinciaux, et à leurs institutions, organisations et organismes, et à des entreprises du secteur privé à l'appui de projets, de programmes et d'activités d'aide au développement visant des pays ou des régoins donnés, et à des personnes capables de réaliser des activités d'aide ou s'occupant activement de questions de 'éveloppement	628,692	617,158	632,078		709,968	709,968
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations, d'organismes et de personnes de ces pays, et d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'activités, de projets et de programmes, et appels	3,284	2,021	0	0	161	161
Mise en oeuvre de programmes de lutte contre la faim et la malnutrition par l'entremise des institutions internationales de développement, des organisations non gouvernementales internationales ou du Centre de recherches pour le développement, au profit des bénéficiaires dans des pays en développement et pour des dépenses spéciales liées aux programmes et aux projets s'y rapportant directement	500	0	0	0	0	0
Mise en oeuvre de programmes de lutte contre la faim et la malnutrition par l'entremise des pays en développement, des organismes et des personnes de ces pays, des organisations non gouvernementales canadiennes ou des institutions de développement au profit des bénéficiaires dans les pays en développement	0	1,000	0	0	0	0
Pays en transition						
Contributions pour la coopération avec les pays en transition de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique	119,734	103,479	99,186	107,600	86,871	85,086
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations, d'organismes et de personnes de ces pays, et d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales à l'égard d'activités, de programmes et de projets, et appels	1,709	1,074	0	0	0	0
Programmes multilatéraux						
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales	241	463	100	100	1,479	1,451
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie par l'entremise des institutions internationales oeuvrant dans les domaines de développement, de la recherche et de la nutrition, des organisations non gouvernementales canadiennes, internationales et locales, des entreprises privées et de citoyens canadiens, du Centre de recherches pour le développement international, des pays en développement, des institutions, organisations et organismes et personnes de ces pays, au profit des bénéficiaires dans les pays en développement	20,395	63,664	90,981	90,180	122,120	122,120

Information sur les paiements de transfert par secteur d'activités (suite)

Mise en oeuvre de programmes de lutte contre la faim et la malnutrition par l'entremise des pays en développement et de leurs organismes, et des personnes de ces pays, des organisations non gouvernementales canadiennes ou des institutions de développement, au profit des bénéficiaires dans des pays en développement, et pour des dépenses spéciales liées aux programmes et aux projets s'y rapportant directement	60,094	41,585	0	0	0	0
Contribution à la Banque interaméricaine de développement	1,280	1,144	1,300	1,300	1,300	1,162
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations, d'organismes et de personnes de ces pays, et d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales à l'égard d'activités, de programmes et de projets, et appels	3,469	2,667	100	100	4,724	4,724
Encouragements à des entreprises privées, des investisseurs, des institutions et des organismes canadiens, internationaux et de pays en développement, ainsi qu'à des gouvernements, à l'appui de programmes, de projets et d'activités de coopération industrielle	375	750	0	0	750	750
Partenariat canadien						
Contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs institutions, organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et à des administrations municipales et à leurs institutions, organisations et organismes à l'appui de programmes de sensibilisation et de coopération au développement et à des organisations non gouvernementales internationales à l'appui de programmes, de projets et d'activités d'aide au développement	185,942	193,436	111,102	117,964	189,032	189,032
Encouragements à des entreprises privées, des investisseurs, des institutions et des organismes canadiens, internationaux et de pays en développement, ainsi qu'à des gouvernements, à l'appui de programmes, de projets et d'activités de coopération industrielle	53,160	62,683	57,322	56,117	57,322	54,565
Communications						
Contributions à l'appui du Programme d'information sur le développement versées aux organisations canadiennes ou internationales de communication, à d'autres ministères fédéraux ou aux administrations provinciales ou municipales, à des radiodiffuseurs et des producteurs, à	3,134	4,436	4,633	4,126	4,633	3,870
Contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs organisations et organismes, aux administrations provinciales et municipales et à leurs organisations et organismes à l'appui des programmes de coopération et de sensibilisation au développement ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales à l'appui des programmes, projets et activités d'aide au développement et des dépenses spéciales liées au programmes et aux projets directement liées à ceux-ci	650	0	0	0	0	0

Information sur les paiements de transfert par secteur d'activités (suite)

Politiques						
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide à des institutions financières internationales	0	0	0	1,198	1,475	1,475
Contributions à l'appui du Programme d'information sur le développement versées aux organisations canadiennes ou internationales de communication, à d'autres ministères fédéraux ou aux administrations provinciales ou municipales, à des radiodiffuseurs et des producteurs, à des gouvernements, institutions, organisations, organismes et particuliers d'autres pays donateurs, relativement à la production et à la diffusion d'information sur le développement, de matériel éducatif et d'activités connexes	0	0	0	0	3,502	3,502
Total des contributions	1,082,659	1,095,560	996,802	1,664,490	1,183,337	1,177,866
Autres paiements de transfert						
Programmes multilatéraux						
(L) Encaissement de billets délivrés aux fonds d'aide des institutions financières internationales conformément à la *Loi sur l'aide au développement international (institutions financières)*	199,834	242,747	248,540	248,540	232,598	232,598
Total des autres paiements de transfert	199,834	242,747	248,540	248,540	232,598	232,598
Total	1,907,732	1,998,601	1,872,517	2,381,811	2,262,840	2,244,029

Table 10 : Prêts, investissements et avances

(en millions de dollars)	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2002-2003	2003-2004			
			Budget Principal des dépenses	Total des dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Programmes multilatéraux :						
Paiements aux institutions financières internationales - Souscriptions au capital (L35)	4,5	4,5	4,4	4,4	4,4	3,8

Tableau 11 : Élément de passif éventuel

(en milliers de dollars)	Montant des éléments de passif éventuel		
	Le 31 mars 2002	Le 31 mars 2003	Courant au 31 mars 2004
Réclamations pour bris de contrat			
- Canadian Ocean Research Associates (CORA)	40	2,950	2,950
- Jangor Corporation	164	164	164
Total des éléments du passif éventuel	204	3,114	3,114

Annexe II : Organigramme et gammes d'activités de l'ACDI

Figure 7 : Organigramme et structure des gammes d'activités de l'ACDI

Structure des gammes d'activités de l'ACDI

(1) Programmes géographiques :

- Afrique et Moyen-Orient
- Asie
- Amériques

(2) Pays en transition

- Europe centrale et de l'Est

(3) Programmes multilatéraux

- Programme contre la faim, la malnutrition et la maladie
- Assistance humanitaire internationale
- Institutions financières internationales
- Programmes des Nations Unies et du Commonwealth

(4) Partenariat canadien

- Secteur volontaire et projets spéciaux
- Coopération industrielle
- Bourses

(5) Politiques

(6) Communications

- Programme d'information sur le développement

(7) Services corporatifs

- Haute direction de l'Agence
- Ressources humaines et Services corporatifs
- Gestion de l'information et Technologie
- Gestion du rendement et des connaissances

Les sept gammes d'activités sont les suivantes :

Programmes géographiques : Trois directions générales géographiques, responsables des programmes de pays à pays en Afrique et au Moyen-Orient et dans les Amériques, permettent au gouvernement du Canada d'orchestrer et de mettre en œuvre des activités de coopération internationale grâce aux liens directs avec les gouvernements et les organismes des pays en développement.

Pays en transition : La Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est administre le programme du Canada pour les pays en transition. Ce programme appuie le développement démocratique et la libéralisation économique dans les pays d'Europe centrale, du Sud et de l'Est, le Caucase méridional et l'Asie centrale en favorisant le développement de partenariats mutuellement avantageux.

Programmes multilatéraux : La Direction générale des programmes multilatéraux administre les programmes de développement du Canada à l'échelle mondiale par le biais d'importantes contributions de base aux institutions de développement multilatérales et d'une participation de haut niveau à ces institutions. Elle met également en œuvre des programmes ciblés par le biais d'organisations internationales et d'organisations non gouvernementales locales et internationales dans des secteurs prioritaires de l'Agence, dont la santé et la nutrition, l'agriculture, la consolidation de la paix et l'action antimines. La Direction administre également le Programme d'assistance humanitaire internationale.

Partenariat canadien : La DGPC administre un programme réactif qui est aligné sur le mandat et les objectifs stratégiques de l'ACDI, par le biais de partenariats de partage des frais avec les organisations du secteur privé et de la société civile au Canada et dans les pays en développement. Elle fournit un financement pluriannuel sur le principe du mérite aux ONG et aux organisations de volontariat canadiennes et internationales, que l'on appelle « ONG de programmes ». La DGPC finance également des projets par le truchement de mécanismes concurrentiels dans le cadre de concours ouverts ou limités dans le temps. En outre, la DGPC gère le réseau national de bureaux régionaux ou satellites de l'Agence, une unité de consultations sur les nouvelles orientations stratégiques avec les partenaires et le public canadien, un secrétariat des conférences qui appuie la participation de délégués des pays en développement aux conférences, aux stages et aux échanges internationaux pour les jeunes Canadiens. La DGPC gère aussi les initiatives d'engagement du public visant à faire participer les Canadiens au développement international.

Politiques : La Direction générale des politiques dirige la recherche, l'analyse et l'élaboration des politiques afin d'appuyer et de guider les plans et les priorités de l'Agence ainsi que les objectifs et les engagements plus généraux du Canada en matière d'aide internationale. Elle définit la vision et les priorités stratégiques de l'Agence et dirige sa transformation en une agence de coopération internationale plus efficace axée sur le savoir. Ce rôle en matière de politiques comprend aussi le positionnement de l'Agence en ce qui a trait au plan d'activités dans le domaine de la coopération internationale et le programme d'élaboration des politiques du gouvernement canadien ainsi que la représentation de l'ACDI à des forums connexes. La Direction générale est chargée d'administrer l'enveloppe de l'aide internationale et d'assurer la cohérence de tous les documents d'orientation de l'Agence, y compris les aligner sur les priorités et les engagements internationaux plus généraux.

Communications : La Direction générale des communications répond aux besoins de la ministre de la Coopération internationale et de l'Agence en matière de communications. Elle s'efforce également de sensibiliser davantage le public au travail de l'Agence et de ses partenaires et à accroître son appui à cet égard.

Services généraux : Les Services généraux veillent à ce que l'Agence obtienne les services de soutien requis pour réaliser les objectifs du programme d'aide internationale de façon efficace, par l'intermédiaire de la haute direction (les bureaux du président et du vice-président principal, le Secrétariat général, et les Services juridiques), de la Direction générale des ressources humaines et des services corporatifs, de la Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances, et de la Direction générale de la gestion de l'information et de la technologie.

Annexe III : Principes d'efficacité de l'aide internationale

Les principes d'un développement efficace sont clairement énoncés dans un document publié en 1996 par le Comité d'aide au développement de l'Organisation pour la coopération et le développement économiques et intitulé *Le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXI[e] siècle*. Ces principes sont les suivants :

- La prise en charge locale, en vertu de laquelle les stratégies de développement, pour être durables, doivent être élaborées par les pays bénéficiaires – le gouvernement et la population – et doivent témoigner de leurs priorités plutôt que de celles des donateurs.

- Une coordination accrue entre les donateurs, les pays bénéficiaires étant les principaux responsables de la coordination de leur coopération au développement avec les autres pays et institutions.

- Des partenariats renforcés, grâce à la création d'entente précisant les responsabilités des pays en développement et de leurs partenaires extérieurs ainsi que leurs responsabilités communes.

- Une approche axée sur les résultats, associée à une amélioration du suivi et de l'évaluation du processus de développement.

- Une cohérence accrue des politiques des pays industrialisés dans des domaines autres que celui de l'aide qui peuvent avoir des effets profonds sur le monde en développement.

Outre ces principes, voici trois autres facteurs qui sont d'une importance capitale pour l'utilisation efficace des investissements au titre de l'aide.

- La gouvernance forme le contexte global du développement, et sa qualité a un effet profond sur le succès du développement et sur l'efficacité de l'aide.

- Le renforcement des capacités — dans les secteurs public et privé — est également indispensable au développement durable et à la participation efficace des pays en développement au commerce international et à l'élaboration d'accords multilatéraux sur l'environnement.

- Les processus de participation, en particulier ceux qui mobilisent la société civile et les personnes qui sont censées bénéficier de l'aide, sont essentiels pour que soient établies, en matière de coopération au développement, des priorités claires et prises en charge localement.

Annexe IV: Objectifs de développement pour le Millénaire (ODM)

En septembre 2001, réunis dans le cadre d'une session spéciale de l'Assemblée générale des Nations Unies, les pays du monde adoptèrent les Objectifs de développement pour le Millénaire (ODM). Le Canada appuie fermement ces objectifs, et la contribution de l'ACDI à leur réalisation est au cœur du programme canadien d'aide au développement. Ces huit objectifs sont :

Éliminer la pauvreté extrême et la faim : Réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour; réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population qui souffre de la faim.

Assurer l'éducation primaire pour tous : D'ici 2015, donner à tous les enfants, garçons et filles, partout dans le monde, les moyens d'achever un cycle complet d'études primaires.

Promouvoir l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes : Éliminer les disparités entre les sexes dans les enseignements primaire et secondaire d'ici à 2005 si possible et à tous les niveaux de l'enseignement en 2015 au plus tard.

Réduire la mortalité des enfants de moins de cinq ans : Réduire des deux tiers, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans.

Améliorer la santé maternelle : Réduire des trois quarts, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité maternelle.

Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies : D'ici 2015, avoir stoppé la propagation du VIH/sida et avoir commencé à inverser la tendance actuelle. D'ici à 2015, avoir maîtrisé le paludisme et d'autres grandes maladies et avoir commencé à inverser la tendance actuelle.

Assurer un environnement viable : Intégrer les principes du développement durable aux politiques et programmes nationaux et inverser la tendance actuelle à la déperdition des ressources environnementales. Réduire de moitié, d'ici à 2015, le pourcentage de la population qui ne dispose pas d'un approvisionnement durable en eau potable. Réussir, d'ici à 2020, à améliorer de façon notable la vie d'au moins 100 millions d'habitants des bidonvilles.

Forger un partenariat mondial pour le développement : Poursuivre la mise en place d'un système commercial et financier multilatéral ouvert, prévisible, non discriminatoire et fondé sur des règles. Répondre aux besoins particuliers des pays les moins avancés, des pays enclavés et des petits États insulaires en développement. Aborder globalement le problème de la dette des pays en développement, par des mesures d'ordre national et international propres à rendre leur endettement viable à long terme. En coopération avec les pays en développement, formuler et appliquer des stratégies qui permettent aux jeunes de trouver un travail décent et utile. En coopération avec l'industrie pharmaceutique, faciliter l'accès aux médicaments essentiels à un prix raisonnable dans les pays en développement. De concert avec le secteur privé, permettre à tous de profiter des avantages qui découlent des nouvelles technologies, en particulier des technologies de l'information et des communications.

Annexe V: Rapports des comités parlementaires

Voici la liste des rapports préparés par des comités parlementaires qui ont trait à l'ACDI et qui ont été déposés à la Chambre des communes pour l'exercice 2003–2004.

1. En juin 2003, le Comité permanent de la santé a déposé un rapport intitulé *Renforcer la stratégie canadienne sur le VIH/sida.*

   - Troisième rapport, *Renforcer la stratégie canadienne sur le VIH/sida*[56] (présenté à la Chambre des communes le 5 juin 2003).

   L'ACDI a participé à la préparation de la réponse du gouvernement.

   - Réponse du gouvernement : Troisième rapport du Comité permanent de la santé, intitulé *Renforcer la Stratégie canadienne sur le VIH/sida*[57].

2. En juin 2003, le Comité permanent des affaires étrangères et du commerce international a déposé un rapport sur le VIH/sida et la catastrophe humanitaire en Afrique subsaharienne.

   - Huitième rapport, Le VIH/sida et la catastrophe humanitaire en Afrique subsaharienne[58] (présenté à la Chambre des communes le 12 juin 2003).

   L'ACDI a participé à la préparation de la réponse du gouvernement (aucun lien disponible).

3. En novembre 2003, le Comité permanent des affaires étrangères et du commerce international a déposé un rapport sur les relations économiques entre le Canada et l'Asie-Pacifique.

   - Douzième rapport, Donner un nouveau souffle aux relations économiques entre le Canada et l'Asie-Pacifique[59] (présenté à la Chambre des communes le 7 novembre 2003).

   L'ACDI a participé à la préparation de la réponse du gouvernement.

   - Réponse du gouvernement : Réponse du gouvernement au douzième rapport du Comité des affaires étrangères et du commerce international, Donner un nouveau souffle aux relations économiques entre le Canada et l'Asie-Pacifique[60].

---

56. www.parl.gc.ca/committee/CommitteeList.aspx?SelectedElementId=e8_&Lang=2&ParlSession=372#3267
57. www.parl.gc.ca/committee/CommitteeList.aspx?SelectedElementId=e8_&Lang=2&ParlSession=372#3267
58. www.parl.gc.ca/committee/CommitteeList.aspx?SelectedElementId=e8_&Lang=2&ParlSession=372#3272
59. www.parl.gc.ca/committee/CommitteeList.aspx?SelectedElementId=e8_&Lang=2&ParlSession=372#3272
60. www.parl.gc.ca/committee/CommitteeList.aspx?SelectedElementId=e8_&Lang=2&ParlSession=372#3272

4. En mars 2004, le Comité permanent des affaires étrangères et du commerce international a déposé un rapport sur les relations entre le Canada et le monde musulman.

Le Parlement ayant été dissous, le Comité peut adopter de nouveau le rapport à la prochaine session parlementaire, ce qui fera en sorte que le gouvernement devra déposer une réponse.

- Premier rapport, Regard sur les relations du Canada avec les pays du monde musulman[61] (présenté à la Chambre des communes le 31 mars 2004).

61. www.parl.gc.ca/committee/CommitteeList.aspx?SelectedElementId=e8_&Lang=2&ParlSession=373#8730

Annexe VI : Liste des évaluations et des examens

Voici la liste des vérifications, des évaluations et des examens touchant l'ACDI qui ont été effectués pour l'exercice 2003–2004.

- **Vérification du suivi de la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale;** cet examen est une vérification[62].
- **Évaluation du programme de la Hongrie** cet examen est une évaluation[63].
- **Sécurité du SAP de l'ACDI;** cet examen est une vérification[64].
- **Évaluation corporative du programme d'Haïti (1994-2002)**; cet examen est une évaluation[65].
- **Évaluation institutionnelle de Développement et Paix**; cet examen est une évaluation[66].
- **Programme d'aide alimentaire**; cet examen est une vérification[67].
- **Rapport sommaire de l'évaluation du projet pilote d'appui aux réseaux**; cet examen est une évaluation[68].
- **Le Programme panafricain**; cet examen est une vérification[69].
- **Rapport sommaire d'étude préliminaire de vérification - Formation d'étudiants et de stagiaires**; cet examen est une vérification[70].

62. Voir http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/database/1det_e.asp?id=11231
63. Voir http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/database/1det_e.asp?id=10862
64. Voir http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/database/1det_e.asp?id=10615
65. Voir http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/database/1det_e.asp?id=10861
66. Voir http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/database/1det_e.asp?id=10863
67. Voir http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/AllDocIds/90AEE2356A9F19C385256EC5004BA952?OpenDocument
68. Voir http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/AllDocIds/702AA7EFE3C00E2785256EC2005418C1?OpenDocument
69. Voir http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/AllDocIds/29AD5786F8E0B8F985256EC5004ACB06?OpenDocument
70. Voir http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/database/1det_e.asp?id=10629

Annexe VII – Consolidation de rapports

Approvisionnement et marchés

1. Rôle joué par l'approvisionnement et les marchés dans la mise en oeuvre des programmes

L'approvisionnement et les marchés jouent un rôle important dans le mandat de l'ACDI, principal organisme fédéral chargé de la mise en œuvre du programme canadien d'aide publique au développement et d'aide publique. L'objectif du mandat est d'appuyer le développement durable dans les pays en développement, afin de réduire la pauvreté et de contribuer à créer un monde sûr, équitable et prospère. Deux grands mécanismes de programme servent à fournir l'aide : le mécanisme directif, mis en œuvre par l'ACDI, et le mécanisme de soutien réactif, mis en œuvre par les partenaires en développement. L'aide est versée sous forme de produits ou services fournis aux pays en développement en ayant recours à des marchés, des contributions ou des subventions, et sous forme de services fournis dans le cadre d'accords de contribution et de subvention ainsi que de marchés.

2. Progrès et nouvelles initiatives favorisant des pratiques efficaces en matière d'approvisionnement

- Participation au projet « Chaîne d'approvisionnement électronique » de l'initiative Gouvernement en direct, qui vise à mettre en place un mécanisme électronique d'approvisionnement de produits et services, qui se poursuit.
- Élaboration du programme de formation de l'Agence sur les marchés; les cours ont déjà débuté.
- Préparation d'un guide pour les gestionnaires sur le terrain portant sur le processus contractuel faisant appel au mécanisme des coûts locaux.
- Préparation de la première ébauche du guide pour les gestionnaires sur les accords de subvention et d'un modèle d'accord de subvention normalisé.
- Préparation d'un guide sur la planification et la prestation de conférences pour les soumissionnaires.
- Préparation d'un guide pour les gestionnaires de l'ACDI sur la préparation de préavis d'adjudication de contrat (PAC) et d'un modèle normalisé.

3. *Liens Internet ou adresses Web*

On peut trouver des renseignements supplémentaires sur le régime d'approvisionnement et de marchés de l'ACDI aux adresses Internet suivantes :

- Comment faire affaire avec l'ACDI[71] : renseigne sur les occasions d'affaires offertes par l'ACDI. On y trouve un aperçu du régime de passation des marchés de l'Agence et des liens utiles ainsi que des renseignements sur le mécanisme des propositions spontanées de l'ACDI et sur ses programmes de financement, notamment le Programme de coopération industrielle. On peut aussi y trouver des renseignements sur l'accès à des occasions d'affaires avec des organismes multilatéraux. Les liens spécifiques concernant les marchés sont les suivants :

  i. Information touchant les marchés[72] : sur les politiques et les processus de l'ACDI concernant la gestion de l'approvisionnement et des marchés.

  ii. Occasions actuelles d'affaires : pour la passation des marchés. Parmi les renseignements présentés :

    a. Les projets au stade de la planification (« pipeline ») – renseignements sur des projets en voie de planification, au stade conceptuel, pour lesquels un appel d'offres pourrait être lancé.

    b. Le lien à MERX – où les occasions de marchés seront affichées.

    c. Le guide des offres à commandes.

    d. Le document annuel, *Marchés de l'ACDI* – qui comprend une liste et une courte description de projets, les points de contact des entrepreneurs et le pourcentage des fonds non décaissés. Ces renseignements visent à faciliter la recherche d'occasions d'affaires en sous-traitance.

---

71. Voir http://www.acdi-cida.gc.ca/infomarches.htm
72. Voir http://www.acdi-cida.gc.ca/infomarches.htm

Annexe VIII : Autres renseignements

Sites Web et personnes-ressources pour obtenir d'autres renseignements

Pour de plus amples renseignements sur les programmes de l'ACDI *ainsi que sur ses activités et* son fonctionnement, veuillez visiter son site Internet à l'adresse suivante : **http://www.acdi-cida.gc.ca/index.htm**

ou communiquez avec :

Renseignements au public
Direction générale des communications, 5e étage
Agence canadienne de développement international
200, promenade du Portage
Gatineau (Québec)
Canada K1A 0G4

Téléphone : .... (819) 997-5006
Numéro sans frais : 1-800-230-6349

Ligne pour les malentendants et les personnes ayant des difficultés d'élocution: ..(819) 953-5023
Numéro sans frais : 1-800-331-5018

Télécopieur : .... (819) 953-6088

Courriel : .... info@acdi-cida.gc.ca

Lois appliquées

L'ACDI est désignée comme ministère aux fins de la *Loi sur la gestion des finances publiques* par les *Décrets P. C. 1968-923* du 8 mai 1968 et *P.C. 1968-1760* du 12 septembre 1968. Les pouvoirs en ce qui concerne le programme de l'ACDI et les questions connexes sont définis dans la *Loi sur le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international*, dans les lois annuelles de crédits et dans la *Loi sur l'aide au développement international (institutions financières)*. L'ACDI est l'organisme qui assume l'essentiel de la responsabilité à l'égard de l'aide publique au développement (APD) accordée par l'État canadien.